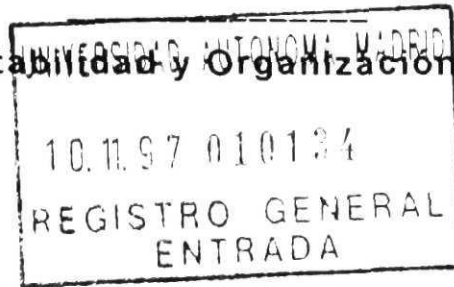


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**

Depto. de Contabilidad y Organización de Empresas



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR
ASEGURADOR EUROPEO**

(Estudio de ventajas competitivas en la Región Ibérica)

TESIS DOCTORAL

R. FEE.

Presentada por: JOSÉ ANTÓNIO FIGUEIRÊDO ALMAÇA

Director de Tesis: Dr. D. EDUARDO BUENO CAMPOS

X 54 2034 687

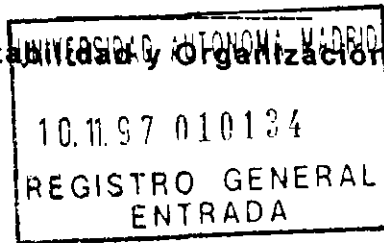
Madrid 1997

T/277

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**

Depto. de Contabilidad y Organización de Empresas



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR
ASEGURADOR EUROPEO**

(Estudio de ventajas competitivas en la Región Ibérica)

TESIS DOCTORAL

R.º FEE. 6
M

Presentada por: JOSÉ ANTÓNIO FIGUEIRÊDO ALMAÇA

Director de Tesis: Dr. D. EDUARDO BUENO CAMPOS

X 54 2034633

Madrid 1997

ÍNDICE

I Elección del tema de investigación.....	
II Hipótesis de la tesis.....	
III Objetivos de la tesis.....	
IV Tesis de la tesis.....	
V Metodología.....	
VI Investigaciones futuras.....	

CAPÍTULO 1 ASPECTOS MACROECONÓMICOS DEL SEGURO

1. El seguro y la economía.....	
1.1. Introducción.....	
1.1.1. El índice de penetración.....	
1.1.2. El índice de densidad.....	
1.2 Referencias bibliográficas.....	

PARTE PRIMERA CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

CAPÍTULO 2 EVOLUCIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR EN LA REGIÓN IBÉRICA

2.1. Introducción.....	
2.2. Entorno legislativo: introducción.....	
2.2.1. Legislación comunitaria.....	
2.2.2. Legislación española.....	
2.2.3. Legislación portuguesa.....	
2.2.4. Adaptación de la legislación ibérica a la comunitaria.....	
2.3. Estructura del sector.....	
2.3.1. Evolución del número de compañías.....	
2.3.2. Evolución de las primas de seguro directo.....	
2.3.3. Evolución de la productividad del sector.....	
2.3.4. Evolución de las provisiones técnicas.....	
2.3.5. Evolución de la siniestralidad.....	
2.3.6. Evolución del volumen de reaseguro cedido.....	
2.3.7. Evolución de los gastos de gestión.....	
2.3.8. Evolución de los ramos -vida y no vida.....	
2.4. Referencias bibliográficas.....	

PARTE SEGUNDA

FACTORES COMPETITIVOS ENDÓGENOS

CAPÍTULO 3

TAMAÑO Y CONCENTRACIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR DE LA REGIÓN IBÉRICA RESPECTO A LA U.E.

3.1. Introducción.....	
3.2. Variables que definen la dimensión aseguradora.....	
3.3. Estudio comparado del tamaño del sector de la Región Ibérica respecto a la U.E.....	
3.4. Estudio comparado del tamaño de los grupos de la Región Ibérica respecto a la unión europea.....	
3.5. Metodología de medida de la concentración en el sector seguros.....	
3.6. Análisis empírico de la concentración del sector en la Región Ibérica.....	
3.7. Evolución de la concentración de los grupos.....	
3.8. Referencias bibliográficas.....	

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y RENTABILIDAD DEL SECTOR EN LA REGIÓN IBÉRICA

4.1. Introducción.....	
4.2. Resultados absolutos del sector.....	
4.2.1. Resultados totales vida y no vida.....	
4.2.1.1. Correlación existente entre beneficio bruto y tamaño.....	
4.2.2. Resultado técnico vida y no vida	
4.2.2.1. Correlación existente entre resultados técnicos vida y no vida y el volumen de primas.....	
4.2.3. Resultados técnico-financieros vida y no vida.....	
4.2.3.1. Correlación existente entre resultados técnico-financieros vida y no vida y el volumen de primas.....	
4.2.4. Correlación explicativa general de los resultados absolutos.....	
4.3. Rentabilidad relativa del sector.....	
4.3.1. Grado de equilibrio técnico.....	
4.4. Referencias bibliográficas.....	

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA DEL SECTOR

5.1. Introducción.....	
5.2. Solvencia estática.....	
5.3. Solvencia dinámica.....	
5.3.1. Margen de solvencia.....	
5.3.1.1. Fondo de garantía.....	
5.4. Evolución de la margen de solvencia en la Región Ibérica por ramos.....	
5.5. Referencias bibliográficas.....	

PARTE TERCERA

FACTORES COMPETITIVOS EXÓGENOS

CAPÍTULO 6

PODER ECONÓMICO DE LOS AGENTES FRONTERA

6.1. Introducción.....	
6.2. Análisis de los clientes.....	
6.3. Análisis de los proveedores.....	
6.4. Análisis de los reaseguradores.....	
6.5. Análisis de las organizaciones internacionales.....	
6.5.1 Unión Europea.....	
6.5.2 Comité europeo de seguros.....	
6.5.3 Organización mundial de comercio.....	
6.6. Análisis del gobierno y de los órganos de control.....	
6.7. Análisis de los propietarios.....	
6.8. Análisis de otros agentes frontera.....	
6.8.1 Asociaciones patronales.....	
6.8.2 Asociaciones de intermediarios.....	
6.8.3 Asociaciones de consumidores.....	
6.9. Referencias bibliográficas.....	

CAPÍTULO 7

AMENAZAS COMPETITIVAS

7.1. Introducción.....	
7.2. Nuevos competidores del sector asegurador.....	
7.2.1. Creación de nuevas compañías.....	
7.2.2. Competencia internacional.....	
7.3. Nuevos productos y servicios aseguradores: Estudio de las relaciones banca/seguros.....	
7.3.1. Introducción.....	
7.3.2. Innovación y tecnología.....	
7.3.3. Factores determinantes de la innovación aseguradora.....	
7.3.3.1. Nuevos productos y servicios.....	
7.3.3.2. Otros sectores.....	
7.3.3.2.1. La bancassurance.....	
7.3.3.2.1.1. La bancassurance en España.....	
7.3.3.2.1.2. La bancassurance en Portugal.....	
7.3.3.2.2. La brandassurance.....	
7.4. Sustitutivos.....	
7.5. Referencias bibliográficas.....	

PARTE CUARTA

ESTRATEGIAS ASEGURADORAS

CAPÍTULO 8

FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN EL SECTOR ASEGURADOR

8.1. Introducción.....	
8.2. Tipos de estrategias competitivas en seguros.....	
8.2.1. Estrategias competitivas genéricas.....	
8.2.2. Estrategias de distribución.....	
8.2.3. Estrategias específicas y complementarias.....	
8.3. Formulación de las estrategias aseguradoras.....	
8.3.1. Propuesta de una matriz estratégica aseguradora.....	
8.4. Estrategias competitivas en la Región Ibérica: un análisis empírico.....	
8.4.1. Estrategias competitivas de reestructuración.....	
8.4.2. Estrategias competitivas de crecimiento.....	
8.4.2.1. Estrategias de internacionalización.....	
8.4.2.2. Estrategias de alianzas y cooperación.....	
8.4.3. Estrategias competitivas de mantenimiento de posición competitiva.....	
8.4.4. Estrategias de calidad e imagen.....	
8.4.5. Estrategias de innovación y tecnológicas.....	
8.5. Factores críticos de éxito e determinantes de ventajas competitivas en la formulación de estrategias aseguradoras.....	
8.6 Referencias bibliográficas.....	

PARTE QUINTA

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

9.1. Principales conclusiones de los capítulos	
9.2. Conclusiones generales y nuevas expectativas.	
Anexos.....	
Índice de anexos.....	
Bibliografía general.....	

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

ÍNDICE DE FIGURAS

✎	FIGURA IV.1: Estructura competitiva del sector asegurador.....
✎	FIGURA IV.2: Modelo estructural de la investigación
✎	FIGURA IV.3: Modelo de análisis estratégico
✎	FIGURA 1.1: Evolución de la densidad
✎	FIGURA 2.1: El camino hacia el Mercado Interno Único de Seguros (Directivas de 1ª, 2ª y 3ª generación)
✎	FIGURA 2.2: El camino hacia el Mercado Interno Único de (Seguros Adaptación a España y Portugal)
✎	FIGURA 3.1: Curva de Lorenz para las primas - España
✎	FIGURA 3.2: Curva de Lorenz para las primas - Portugal
✎	FIGURA 5.1: Factores determinantes del margen de la solvencia
✎	FIGURA 5.2: Elementos para el cálculo del margen de solvencia
✎	FIGURA 6.1: La Cadena de Valor Añadido de una Compañía Aseguradora.....
✎	FIGURA 6.2: Otros agentes frontera
✎	FIGURA 7.1: Penetración de los 1ºs diez grupos europeos en los diez primeros de la Región Ibérica (total del mercado)
✎	FIGURA 7.2: Penetración de los 1ºs diez grupos europeos en los diez primeros de la Región Ibérica (ramo vida)
✎	FIGURA 7.3: Penetración de los 1ºs diez grupos europeos en los 1ºs diez de la Región Ibérica (ramo no vida en 1995)
✎	FIGURA 7.4: Naturaleza de las innovaciones

➤	FIGURA 7.5: Factores de innovacion aseguradora.....
➤	FIGURA 8.1: Estrategias competitivas aseguradoras
➤	FIGURA 8.2: Canales de distribución
➤	FIGURA 8.3: Tipos de estrategias específicas y complementarias
➤	FIGURA 8.4: Modelo de formalización de estrategias competitivas aseguradoras
➤	FIGURA 8.5: Determinantes de ventajas competitivas
➤	FIGURA 8.6: Matriz estratégica aseguradora.....
➤	FIGURA 8.7: Grupo Winthertur (A.E.I.E)
➤	FIGURA 8.8: Grupo Generali
➤	FIGURA 8.9: Pirámide evolutiva del Sistema Mapfre.....
➤	FIGURA 8.10: Tipos de alianzas estratégicas en seguros.....
➤	FIGURA 8.11: Beneficios. Evolución 1994-1995

ÍNDICE DE CUADROS

☞	CUADRO 1.1: Índice de penetración del seguro (primas/Pib en %)
☞	CUADRO 1.2: Análisis comparado de Primas/Pib
☞	CUADRO 1.3: Análisis comparado de la densidad (ECU por habitante).....
☞	CUADRO 1.4: Densidad relativa comparada.....
☞	CUADRO 2.1: Evolución del número de compañías.....
☞	CUADRO 2.2: Número comparado de compañías en relación con el número de habitantes (en millones)
☞	CUADRO 2.3: Evolución de las primas de seguro directo (Mecus).....
☞	CUADRO 2.4: Evolución comparada de primas y cuota de mercado
☞	CUADRO 2.5: Primas de seguro directo/Nº de empleados (Ecus).....
☞	CUADRO 2.6: Análisis comparado de productividad (Ecus).....
☞	CUADRO 2.7: Evolución de las provisiones técnicas (Mecus).....
☞	CUADRO 2.8: Ratio de provisiones técnicas/primas de seguro directo (en %).....
☞	CUADRO 2.9: Siniestralidad [(Siniestros + Variación de Provisiones) / Primas] en %
☞	CUADRO 2.10: Evolución del volumen de reaseguro cedido (Mecus).....
☞	CUADRO 2.11: Reaseguro cedido en relación a las primas (%)
☞	CUADRO 2.12: Ratio de gastos de gestión/primas (%).....

- ☞ **CUADRO 2.13:** Análisis porcentual comparado desglosado por ramos vida y no vida.....
- ☞ **CUADRO 2.14:** Composición de los ramos en España (1986-1995) (%).....
- ☞ **CUADRO 2.15:** Evolución de la composición de los ramos de seguro en Portugal (%) (1986-1995).....
- ☞ **CUADRO 3.1:** Ranking del sector en la U.E. en volumen de primas (en Mecus).....
- ☞ **CUADRO 3.2:** Clasificación por el volumen promedio de primas por compañía (en Mecus).....
- ☞ **CUADRO 3.3:** Variación del ranking en los mercados
- ☞ **CUADRO 3.4:** Tamaño absoluto del sector asegurador europeo en 1995.....
- ☞ **CUADRO 3.5:** Primeros 10 grupos aseguradores en primas de seguro directo en 1995 - España
- ☞ **CUADRO 3.6:** Primeros 10 grupos aseguradores en primas de seguro directo en 1995 - Portugal.....
- ☞ **CUADRO 3.7:** Primeros grupos aseguradores de cada país ordenados por volumen de primas (Mecus) 1995
- ☞ **CUADRO 3.8:** Evolución de las cincuenta primeras aseguradoras por primas
- ☞ **CUADRO 3.9:** Concentración de los seguros en España y Portugal según el índice discreto para las primas.....
- ☞ **CUADRO 3.10:** Concentración del sector asegurador en España y Portugal, según los índices elegidos para las primas.....
- ☞ **CUADRO 3.11:** Concentración de los grupos aseguradores en España, según el índice discreto para las primas totales en 1995.....
- ☞ **CUADRO 3.12:** Concentración de los grupos aseguradores en España, según el índice discreto para las primas de vida en 1995.....

☞	CUADRO 3.13: Concentración de los grupos aseguradores en Portugal, según el índice discreto para las primas totales en 1995.....
☞	CUADRO 3.14: Concentración de los grupos aseguradores en Portugal, según el índice discreto para las primas de vida en 1995.....
☞	CUADRO 4.1: Beneficio bruto del sector asegurador ibérico antes de impuestos en Mecus
☞	CUADRO 4.2: Matriz de correlación entre primas y beneficios brutos en España
☞	CUADRO 4.3: Matriz de correlación entre primas y beneficios brutos en Portugal.....
☞	CUADRO 4.4: Resultados técnicos en Mecus.....
☞	CUADRO 4.5: Matriz de correlación entre primas y resultados técnicos en España
☞	CUADRO 4.6: Matriz de correlación entre primas y resultados técnicos en Portugal.....
☞	CUADRO 4.7: Resultados técnicos-financieros en Mecus.....
☞	CUADRO 4.8: Matriz de correlación entre primas y resultados técnico-financieros en España
☞	CUADRO 4.9: Matriz de correlación entre primas y resultados técnico-financieros en Portugal.....
☞	CUADRO 4.10: Matriz de correlación entre resultados totales y resultados técnicos y técnico-financieros en España
☞	CUADRO 4.11: Matriz de correlación entre resultados totales y resultados técnicos y técnico-financieros en Portugal.....
☞	CUADRO 4.12: Grado de equilibrio técnico en España Ramo de vida.....
☞	CUADRO 4.13: Grado de equilibrio técnico en España - Ramo de no vida
☞	CUADRO 4.14: Grado de equilibrio técnico en Portugal - Ramo de vida.....

- ☞ **CUADRO 4.15:** Grado de equilibrio técnico en Portugal -
Ramo de no vida.....
- ☞ **CUADRO 5.1:** Evolución del margen de solvencia (1991-
1995) total y por ramos en % - España y Portugal.....
- ☞ **CUADRO 6.1:** Poder negociador de los asegurados.....
- ☞ **CUADRO 6.2:** Poder negociador de los proveedores
- ☞ **CUADRO 6.3:** Poder negociador de los reaseguradores.....

SIGLAS

APS - Associação Portuguesa de Seguradores

CEA - Comité Européen des Assurances

CEE - Comunidad Económica Europea

CUPE - Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial

DEC.-LEY - Decreto ley

ECU - Unidad de Cuenta Europea

EE.UU. - Estados Unidos

FBCF - Formación Bruta de Capital Fijo

INE - Instituto Nacional de Estadística

ISP - Instituto de Seguros de Portugal

MECUS - Millones de Ecus

MMECUS - Millones de Millones de Ecus

N/D - No disponible

OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development

OMC - Organización Mundial de Comercio

PIB - Producto Interior Bruto

PTA - Peseta

PTE - Escudo portugués

RDL - Real decreto ley

RR.UU. - Reino Unido

U.E. - Unión Europea

UNESPA - Unión Española de Entidades Aseguradoras y
Reaseguradoras

USD - Dólar Americano

INTRODUCCIÓN

I. ELECCIÓN DEL TEMA

La elección del tema de este trabajo se debe al enorme interés que ha despertado en nosotros el análisis del sector asegurador y, concretamente, por las siguientes razones:

- En primer lugar, por el abandono que desde la parcela académica e investigadora se ha venido produciendo sobre la materia.
- En segundo lugar, por el grado de conocimiento que a lo largo de los más de veinte años hemos estado en contacto con temas relacionados con los seguros.
- En tercer lugar, porque entendemos que este sector juega un papel importante en el desarrollo de la economía de la Región Ibérica.

Además, por ser un sector desafiante, que estimula y gratifica a las personas, que empiezan su actividad profesional en el mismo acabando cautivadas, siendo insignificante el porcentaje de abandono.

Siendo un sector con una gran diversidad de áreas de conocimiento - seguros de vida y no vida (con sus distintos ramos), y con especificidades distintas, seguro directo, reaseguro cedido y aceptado, coaseguro, seguro y reaseguro financiero se podría haber elegido segmentar el estudio, sin embargo, hemos decidido hacerlo, con una ambición tal vez desmedida, sobre la totalidad del sector. La justificación para

ello se encuentra en conocer el impacto de la liberalización en todo el sector de seguros y, a partir de aquí, con ese conocimiento, abrir el camino para líneas de investigación en cada una de las partes.

La incertidumbre sobre el futuro del sector en la Región Ibérica es ya una realidad por los siguientes motivos:

- La apertura de los mercados financieros,
- la creación del Espacio Financiero Europeo y el Mercado Interno Único de Seguros y,
- la perspectiva de entrar en la Unión Económica y Monetaria ha sido otro motivo que nos ha llevado a desarrollar la presente Tesis Doctoral, con el fin de contribuir al estudio e investigación del problema.

II. HIPÓTESIS DE LA TESIS

Con la entrada en vigor, el 1 de julio de 1994, del Mercado Interno Único de Seguros, toda la reglamentación ha cambiado. Con el principio del pasaporte europeo¹, la autorización para apertura de una compañía en España, por parte de la Dirección General de Seguros, o en Portugal, por parte del Instituto de Seguros de Portugal, fue sustituida por la supervisión del órgano del Estado de origen.

¹ Significa la libertad total en el seno del Mercado Interno Europeo.

Con la aplicación en la Región Ibérica de la Libertad de Establecimiento, la LPS (Libertad de Prestación de Servicios) y con el Régimen de Licencia Única, se pasó de un sistema totalmente reglamentado a otro totalmente liberalizado. Por eso, es importante reflexionar acerca de cómo nuestras empresas aseguradoras van a actuar en el nuevo entorno y qué estrategias van a seguir para hacer frente a la creciente competitividad de los principales grupos aseguradores europeos.

Por otro lado, con todo el proceso de desintermediación financiera, hay que reflexionar sobre la entrada de la banca en el negocio asegurador (Bancassurance) y las consecuencias en el desarrollo de la estructura competitiva del sector

Tendremos también que reflexionar si las compañías más pequeñas serán capaces de sobrevivir en el nuevo entorno o si por el contrario, estas compañías deben realizar un proceso de fusiones o de adquisiciones para seguir siendo competitivas.

El sector asegurador, como inversor institucional por naturaleza, no puede quedarse al margen de los movimientos que se están produciendo en el sector bancario. Nos referimos, específicamente, a la caída de los márgenes de intervención pues, para un sector que tradicionalmente ha cubierto sus resultados técnicos negativos con los resultados financieros, tendrá que reaccionar estratégicamente y convertir los márgenes técnicos en positivos.

Con el Régimen de Licencia Única es importante también, analizar la evolución de la solvencia en el sector, pues, la experiencia nos dice que en otros países con sus mercados ya liberalizados, como el Reino Unido y los Estados Unidos, ha sido donde se han producido el mayor número de empresas de seguros en quiebra.

III. OBJETIVOS DE LA TESIS

Los objetivos de la presente Tesis Doctoral son varios y entre los cuáles señalamos:

1. Pretendemos obtener una nueva visión del sector asegurador en España y en Portugal y, al mismo tiempo, conocer los pormenores de la Región Ibérica; También sabremos qué estrategias vienen siguiendo sus compañías en un mercado liberalizado y sin trabas dentro de la Unión Europea en el marco del Mercado Unico de ámbito Europeo iniciado el 1 de Julio de 1994.
2. Demostrar con el análisis de la evolución histórica desde el año 1986 hasta el 1995, pasando naturalmente por el marco de 1992, los hechos ocurridos a través de los años estudiados y predecir qué consecuencias tendrán en nuestros mercados dentro del Mercado Único Europeo.
3. Demostrar que no existe una única estrategia competitiva en el sector asegurador ibérico, y que, con

la apertura de nuestros mercados como consecuencia del Mercado Interno Único de Seguros iniciado el 1 de julio de 1994, cada compañía está eligiendo y elegirá sus estrategias de acuerdo con sus ventajas competitivas.

4. Analizar las ventajas competitivas que nuestras entidades vienen utilizando y cuáles aquellas de mayor impacto.

Así, como ventaja competitiva y siguiendo a Bueno y Morcillo² (1994), se entiende por *el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia.*

Partiendo del concepto de ventaja competitiva ya enunciado y siguiendo también a Porter³ (1985), se entiende que: *Cuando dos empresas compiten, una tiene ventaja competitiva sobre la otra cuando gana una mayor tasa de beneficio o tiene el potencial de ganarla.*

La ventaja competitiva es, por tanto, la capacidad de superar a los rivales en el aspecto más fundamental y primordial que no es otro que la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, la ventaja competitiva no se determina sólo en función de la rentabilidad, pues también podemos entenderla como la lucha por ganar cuota de mercado, la cual, en última instancia, suele

² Fundamentos de Economía y Organización Industrial, McGraw Hill, 1994, Madrid.

³ Competitive Advantage. The Free Press, 1985, New York.

conducir a la destrucción del rival. Aunque, sin duda, los dos aspectos se encuentran interrelacionados.

Las ventajas se pueden obtener como reacción a cambios externos e internos. El papel del cambio externo en crear ventajas competitivas no es simplemente la confirmación de ventajas o desventajas sobre firmas con comportamientos pasivos en el mercado. La ventaja competitiva que proviene del cambio externo depende también de la capacidad de respuesta a ese cambio. El cambio interno proviene de la innovación, la cual no sólo crea ventajas competitivas sino también aporta las bases para sobrepasar las ventajas de otros competidores.

Cuando comenzamos a investigar en 1992 este tema, se hizo desde la perspectiva ibérica, haciendo un estudio comparado entre la Región Ibérica y la Unión Europea, teniendo como marco la fecha de 31 de diciembre de 1995, debido a que todavía no están disponibles los datos estadísticos posteriores de la Unión Europea.

Finalmente, pretendemos demostrar a través de nuestra investigación que la respuesta por parte de nuestras entidades aseguradoras a esta creciente competitividad se basa en el desarrollo de adecuado proceso de dirección estratégica que permitirá identificar cuales son sus ventajas o desventajas competitivas y en la formulación de adecuadas estrategias competitivas conjugadas con una fuerte capacidad de innovación y de utilización de elevada tecnología en los sistemas de información.

IV. TESIS DE LA TESIS

La creación del Mercado Único Interno de Seguros en el ámbito del Espacio Económico Europeo ha posibilitado un gran cambio en el sector con todo su proceso liberalizador lo que ha hecho que nuestro mercado de la Región Ibérica se convierta en un mercado totalmente internacionalizado y globalizado.

La evolución de este proceso de internacionalización y globalización, (integración progresiva de las economías nacionales en el marco de la economía mundial) dependerá cada vez más de los mercados internacionales y menos de las políticas económicas gubernamentales de cada país.

Un eje vertebral de la sociedad, que ha influido en la globalización de los mercados, es el de los medios de comunicación. La explosión que a finales de siglo se está dando en la tecnología, la información y las comunicaciones, consiste en una revolución del conocimiento a la que se suma una rápida y masiva difusión de la información.

La industria de la comunicación está ya determinada por la fusión tecnológica de los medios, de las telecomunicaciones y del tratamiento electrónico de datos, hasta hace poco tiempo independientes entre sí.

Con la retirada de los Estados nacionales de la política de los medios y una tendencia continuada a la desregulación, privatización, concentración, diversificación, la respuesta para

sobrevivir y vencer a la mayor competencia pasa por la constitución de grandes grupos estratégicos.

Este proceso de internacionalización y de globalización de las economías, acompañado de la revolución tecnológica, generó una mayor competencia en el mercado europeo y específicamente en la Región Ibérica, que hizo que nada continuase como antes.

En definitiva, lo que entendemos por “tesis” de la tesis podría enunciarse brevemente de la siguiente forma:

Ante el imperativo de la internacionalización y globalización de la economía que afecta de una manera drástica el sector asegurador, las empresas ibéricas sólo se podrán mantener y emprender un crecimiento si se encuentran en condición de responder a las exigencias competitivas fijadas por los líderes del mercado europeo al que están más directamente vinculados.

V. METODOLOGÍA

Como decíamos en relación a la Elección del tema, vamos a determinar cuál es el futuro del sector asegurador en la Región Ibérica de cara al Mercado Interno Único de Seguros iniciado el 1 de julio de 1994 analizando, para eso, las estrategias competitivas que se están utilizando.

Así, y utilizando como base los conceptos de economía industrial, de elementos de dirección estratégica y el del modelo de diez fuerzas de Bueno (1991), desarrollamos un modelo de doce fuerzas, que aparece esquematizado en la figura IV 1 y que nos va a permitir identificar cuáles son las estrategias competitivas que están formulando las aseguradoras de la Región Ibérica.

Figura IV.1
Estructura competitiva del sector asegurador



Fuente: Bueno 1991 y elaboración propia

Con este modelo, y partiendo de las aportaciones de Porter (1980) sobre el modelo de las cinco fuerzas competitivas⁴, y principalmente del modelo de diez fuerzas presentado por Bueno (1996)⁵, vamos a establecer un modelo que nos permita el conocimiento, a través de un análisis estructural de sectores industriales, de las fuerzas determinantes de la competencia.

Identificadas las fuerzas determinantes de la competencia, pasamos a la elección de las estrategias aseguradoras y ahí una obligatoria referencia al trabajo innovador de Martínez Martínez (1993)⁶, que relaciona la organización con la estrategia en el sector asegurador en España.

Cualquier modelo de Dirección Estratégica⁷ se fundamenta en el análisis de factores externos e internos de una empresa que nos conducen a la definición de sus estrategias. Así, combinando éstos con elementos de economía industrial, presentamos en la figura IV.2 un modelo aplicado al sector asegurador, compuesto por cuatro partes, sobre el que se desarrolla este trabajo.

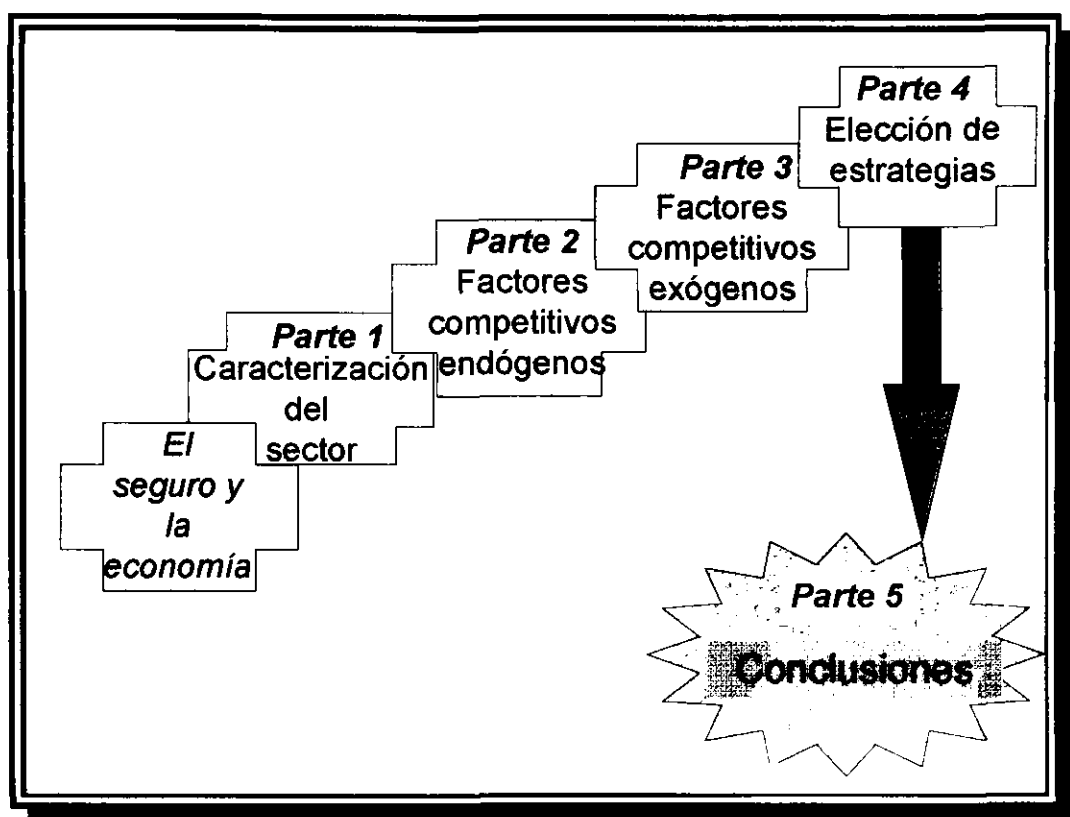
⁴ Competitive Strategy. (1980): Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, N. York.

⁵ Dirección Estratégica de la Empresa (1996): Metodología, Técnicas y Casos, Pirámide, Madrid, (quinta edición).

⁶ Tesis Doctoral titulada "Organización y Estrategia en la Empresa" (El ejemplo del sector asegurador en España).

⁷ E. Bueno, 1996; Hunger, 1995; Higgins, 1986; Thompson, 1995; Mintzberg, 1995; Macnnee, 1995, etc.

Figura IV.2
Modelo estructural de la investigación



1 - Caracterización del sector

Como se observa en la figura IV.2 el primer paso es la Caracterización del Sector, que nos permitirá conocer dónde están las empresas objeto del estudio y en el contexto en que se desenvuelven. Este factor nos permitirá obtener una visión temporal del estudio, pues nos va a permitir conocer:

- los marcos principales de la evolución legislativa del sector incluyendo la reciente normativa comunitaria y,

- la evolución histórica de su estructura competitiva desde 1986 hasta el momento (1995).

Con el análisis de la evolución legislativa y histórica mediremos la competitividad existente e identificaremos los aspectos legislativos, económicos y financieros; cómo son el tipo de competencia y cuáles son las fuerzas competitivas, los motivos básicos del cambio en la industria, los factores determinantes de ventaja competitiva en el entorno de la industria y, por último, los próximos movimientos estratégicos.

2 - Factores competitivos endógenos

En segundo lugar, terminado el marco de referencia donde se mueven nuestras entidades aseguradoras, pasamos a estudiar los factores competitivos endógenos, los cuales nos dicen con rigor cómo está el sector en estudio. Factores estos que, mediante variables básicas de economía industrial, nos van a determinar las características de la industria aseguradora. Cuando hablamos de estos factores y sus variables podemos, entre otros, mencionar los siguientes:

- tamaño y concentración,
- rentabilidad y
- solvencia.

Con el estudio del tamaño y la concentración, que están relacionados, pretendemos conocer por un lado, la dimensión de

nuestras aseguradoras, como elemento posible de hacer frente a la competencia internacional, (pues las compañías europeas por ejemplo, son mucho mayores que las nuestras, o si por el contrario prefieren no crecer y mantener una determinada dimensión). Por otro lado, el conocimiento del grado de concentración nos permitirá completar el análisis del tamaño. Para determinar la concentración recogeremos un conjunto de variables y de índices que nos ayudarán a identificar qué tipo de mercado tendremos, y cuáles serán sus tendencias, así como el papel que está jugando la banca en el sector (Bancassurance) dentro de la perspectiva de los grupos financieros, principalmente en el ramo de vida.

Pasaremos a continuación a analizar la rentabilidad que estas empresas logran alcanzar en una triple vertiente técnica, técnica - financiera y total separando la rentabilidad absoluta y relativa. La relacionaremos con el tamaño, intentando identificar si existe alguna relación y a qué nivel. La rentabilidad del sector con la caída constante de los tipos de interés requiere un análisis muy detallado considerando que es un reto para el sector ya que, a corto plazo, no podrá cubrir sus resultados negativos de explotación técnica con los ingresos financieros.

Por último, analizaremos la solvencia en su doble vertiente estática y dinámica, y presentaremos el margen de solvencia con el objetivo de mostrar cómo ha evolucionado la solidez del sector. Debemos destacar que la solvencia con el Régimen de Licencia Única, ha adquirido una importancia vital en el sector pues debe ser la garantía de los compromisos asumidos por las compañías con los tomadores de seguros. Como la solvencia de

las compañías con origen en otro Estado de la Comunidad distinto a España o Portugal pasaron a ser controladas por el Estado de origen, sólo vamos a llevar a cabo el análisis en relación a las empresas residentes en la Región Ibérica.

3 - Factores competitivos exógenos

Con el estudio de los factores competitivos endógenos hemos identificado cómo se encuentra la competencia actual, y pasamos, en tercer lugar, al estudio de los factores exógenos, factores éstos, más difíciles de controlar por parte de las empresas aseguradoras. Con su estudio, se pretende identificar la competencia potencial.

Consideramos como factores competitivos exógenos los siguientes:

- los nuevos competidores,
- los nuevos productos y
- el poder económico de los *agentes frontera*, por la presión *que* ejercen sobre el funcionamiento del sector asegurador.

Los nuevos competidores con el régimen de Licencia Única juegan un papel importante en la creciente competencia a través de la entrada de competidores extranjeros trabajando desde sus países o adquiriendo participaciones en las actuales aseguradoras, así como de los movimientos internos en la

Región Ibérica en cuanto a adquisiciones de capital mayoritarias o simples, participaciones cruzadas y la creación de nuevas compañías.

El proceso de innovación de nuevos productos y servicios aseguradores, como consecuencia de una demanda más exigente de los asegurados que vienen adquiriendo mejores niveles de formación y con la entrada de la banca en el negocio asegurador, hace que se esté viviendo un vertiginoso cambio en todo el sector.

Así, las amenazas no provienen sólo de los nuevos competidores, sean nuevas entidades o extranjeras, sino también de los nuevos productos que están desarrollando las actuales aseguradoras y de productos substitutivos, la brandassurance y principalmente de la entrada de la banca (bancassurance) en la distribución del negocio asegurador que, no siendo un competidor directo, juega hoy en el ramo de vida, y jugará en el futuro en todos los ramos, un papel decisivo en el crecimiento del negocio y de cuota de mercado de aquellos que la utilicen.

Como "agentes frontera", y siguiendo a Bueno⁸ (1996), consideramos a los clientes, los proveedores, el gobierno, los empresarios y las organizaciones sociales, a los cuales añadimos las organizaciones internacionales y los reaseguradores, que influyen en el sector en función de sus capacidades y necesidades. Los clientes intentando satisfacer

⁸ Dirección Estratégica de la Empresa, Metodología, Técnicas y Casos, Pirámide, Madrid, 1996. (quinta edición)

sus necesidades de cobertura de riesgos con bajos costes. Los proveedores y reaseguradores buscando obtener los mejores precios por los servicios que prestan. Las Organizaciones Internacionales y el Gobierno a través de los Órganos de Control condicionando el sector a través de la liberalización y del control. Los propietarios pretendiendo obtener rentabilidad a sus inversiones. Y por último, las organizaciones sociales, las de consumidores y sindicales, ejerciendo fuerte presión sobre el funcionamiento del sector asegurador.

4 - Elección de estrategias

Recorrido el marco de referencia donde estamos trabajando, a través del estudio de la evolución de la estructura competitiva y de la evolución legislativa del sector; elegidos los cuatro factores competitivos endógenos, que nos dicen cómo está la competencia actual del sector asegurador; y analizando los distintos factores competitivos exógenos, que nos miden el grado de competencia potencial en el sector asegurador, a continuación, pasaremos a estudiar las estrategias competitivas aseguradoras formuladas por las compañías en la Región Ibérica.

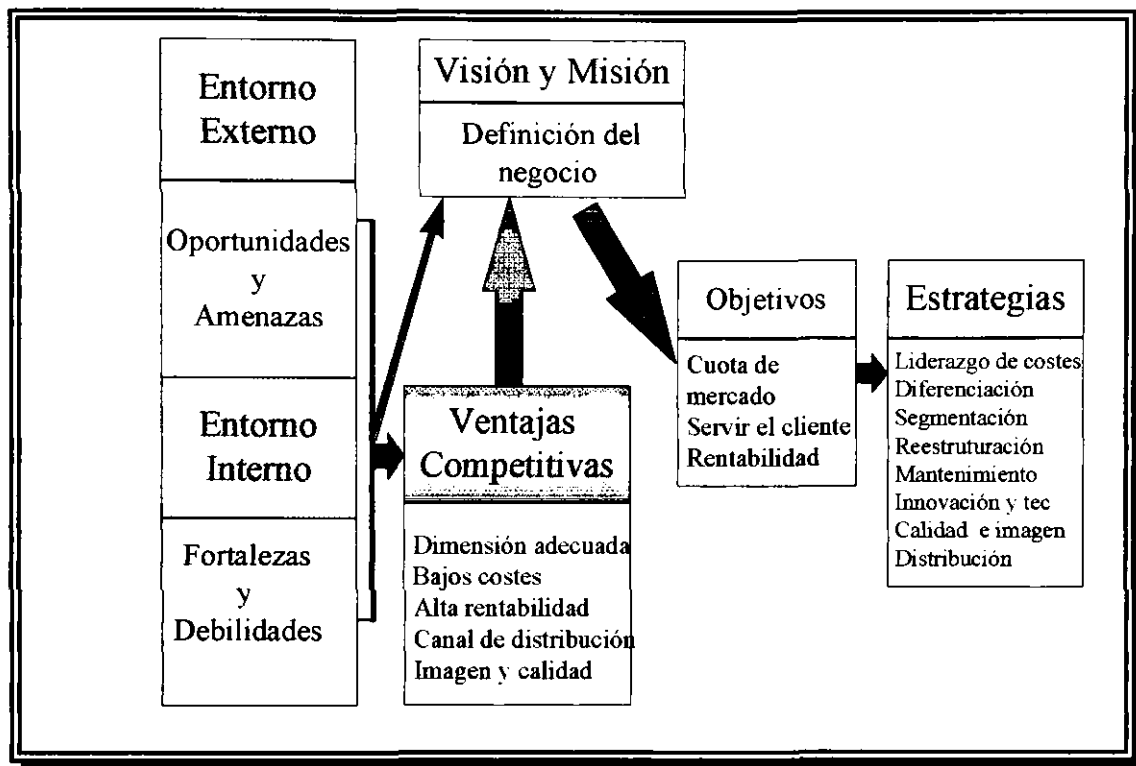
Con la liberalización de los mercados financieros, del ramo de vida y salud y de los fondos de pensiones, y el desarrollo de las relaciones entre la banca y los seguros, nuestro sector en estudio está jugando de una manera creciente un papel cada vez más importante en el sector financiero, que asociado al elevado grado de innovación financiera, ha hecho que las estrategias seguidas por nuestras compañías de seguros hayan cambiado,

ello les ha obligado a definir un nuevo marco de actuación para no verse superadas por la competencia.

Para eso proponemos un modelo, recogido en la figura IV.3, que debe ser utilizado para la elección de la estrategia competitiva aseguradora. Este modelo parte de un análisis del entorno externo y del entorno interno, identificando ventajas competitivas de cada aseguradora, conjugándolas con la misión y los objetivos definidos por la compañía, se establecerán las estrategias competitivas apropiadas.

Las estrategias elegidas por cada asegurador serán agrupadas por niveles, que establecerán la relación entre las estrategias competitivas genéricas (liderazgo de costes, diferenciación y segmentación) - las denominadas específicas y complementarias (estrategias de crecimiento, mantenimiento de la posición competitiva, reestructuración, calidad e imagen, innovación y tecnológicas) y por último, aquellas que llamamos de híbridas (las de distribución) por el carácter decisivo en el sector asegurador, especialmente en el ramo de vida. Estas estrategias serán puestas en práctica a través de la elaboración de planos, programas, presupuestos y procedimientos, que al final tendrán que ser evaluadas y controladas.

Figura IV.3
Modelo de Análisis Estratégico



VI - INVESTIGACIONES FUTURAS

Finalizando nuestro trabajo, nos quedamos satisfechos por haber iniciado algunas líneas de investigación, hasta ahora no abiertas, como, por ejemplo, el estudio del tamaño y su relación con los resultados y rentabilidad; el estudio de la solvencia; el análisis de los agentes frontera; la identificación de las amenazas competitivas y por último la formulación de las estrategias competitivas aseguradoras.

CAPÍTULO 1
ASPECTOS
MACROECONOMICOS
DEL SEGURO

EL SEGURO Y LA ECONOMÍA

1.1. INTRODUCCIÓN

Antes de comenzar con el estudio de la estructura del sector asegurador, es necesario hacer un breve análisis de la economía de la Región Ibérica donde pondremos de relieve, los principales rasgos y sus interacciones con el negocio asegurador.

Además, la creación del Espacio Económico Europeo en 1994 ha traído importantes cambios para nuestras economías. Entre otros, la aplicación de las reglas sobre la competencia en la Unión Europea que fueron de obligada aplicación a todos los sectores de la economía y no sólo al sector asegurador.

Para facilitar y hacer el estudio comparable con nuestros socios comunitarios se utilizará la Unidad de Cuenta Europea - ECU, y para eso utilizaremos los cambios del último día de cada año desde 1986, de acuerdo con el anexo I, elaborado con datos recogidos en los Bancos Centrales de España y Portugal.

Después de la adhesión a las entonces Comunidades Económicas Europeas, ahora Unión Europea, la economía de España tuvo en los primeros cinco años un crecimiento espectacular. Creció a una media anual del 4,75% hasta el 1992, a mediados de ese año entró en recesión y en 1993 su PIB bajó un 1%. El mayor componente de la baja de la demanda fue la inversión, sin embargo, en 1993 y debido a la amenaza del desempleo creciente, también cayó el consumo privado. Con el objetivo de incrementar las exportaciones se hicieron tres devaluaciones de la peseta lo que, moderó la baja del PIB. Esa

bajada y las continuas subidas de los sueldos , hicieron que el desempleo se disparase hasta tasas del 22,7 % a finales de 1993 y al 23,9 % en 1994. Se produjo un descenso de la inflación al 4,9%, a pesar de las depreciaciones de la moneda y de la crisis.

Pasados estos dos años de recesión, a principios de 1994 se inició la recuperación de la economía española⁹ El dato más significativo de este crecimiento fue el PIB. Su importante contribución fue debido al impulso verificado en las exportaciones y al gran crecimiento de la demanda interna originado por la explosión de la inversión privada. Este crecimiento de la inversión privada generó una reducción en la tasa de paro en dos puntos porcentuales. Sin embargo, a partir del año 1993 el crecimiento de la economía española se quedó por debajo de la media Comunitaria por primera vez, pues a pesar del panorama descrito, en 1992 había sido equivalente, pero en 1995 se quedó por encima.

En cuanto a Portugal, a pesar de su rápido crecimiento después de la adhesión, al igual que España, el ciclo económico fue el mismo, siendo el crecimiento real del PIB del 4,2% en 1990 aunque disminuyó al 1,5% en 1992. Sin embargo, fue en 1993 y 94 cuando el crecimiento de la economía portuguesa fue inferior por primera vez al de la Unión Europea, el -1,0 % en 1993 y 1994.

⁹ OCDE, Estudios Económicos - España 1996.

Hay que poner de relieve la caída dramática del ahorro familiar, cerca del 50%, el ahorro pasó de una tasa del 26,1% en 1986 al 12,9% en 1994.

También, el descenso del paro hasta 1991 y su aumento continuado a partir del año siguiente es el indicador de la economía portuguesa que más preocupaciones presenta.

La crisis también ha llegado más tarde, y por eso la recuperación sólo se manifestó a finales de 1994. Los datos más relevantes fueron la subida (4,2%) en términos reales de la inversión (FBCF) y la caída del PIB como se ha comentado anteriormente.

Por otro lado, las economías de las dos regiones seguirán un agudo proceso de terciarización. La industria española, en cinco años, pasó a representar un 25% del PIB cuando antes de la adhesión detentaba cuatro puntos más.

El seguro tiene una gran importancia en los agregados macroeconómicos, por lo que estamos frente a un sector relevante. Podemos estudiarlo, bajo un punto de vista macroeconómico, a través de varios "indicadores", como por ejemplo, el índice de penetración y la densidad del seguro. Ellos aportan una medida de la madurez del mercado y, por otra parte, nos dicen si hay espacio para crecer como se verá más adelante. Vamos a realizar una breve descripción de ambos indicadores.

1.1.1. EL ÍNDICE DE PENETRACIÓN

La relación entre las primas emitidas y el PIB es un indicador que nos indica la importancia relativa del seguro en la economía doméstica de cada región o país, o sea, el índice de penetración del seguro en la economía.

$$\text{Índice de penetración del seguro} = \frac{\text{Volumen de Primas Adquiridas}}{\text{PIB}} \times 100$$

El índice de penetración del seguro como se observa en el cuadro 1.1 ha crecido considerablemente en los últimos años, duplicándose tanto en España, como en Portugal. El crecimiento medio de la Unión Europea ha sido menor debido, en parte, al retraso de nuestros países de cara a la Unión y al hecho de que nuestras economías crecieron más que la media de la Unión. Los índices en 1988 y 1994, relativo a España crecieron más que, en los otros años, debido fundamentalmente al gran crecimiento de las primas únicas (totalizando 595,333 millones y 882,158 en 1994) crecimiento éste que no se verificó tampoco en 1995.

En 1988, podemos destacar como las causas más relevantes el crecimiento de la economía y el incremento de incentivos fiscales. En 1994 se debió fundamentalmente al crecimiento del ahorro de las familias, y al incremento de este

tipo de producto debido a las dudas que originó la solvencia de la Administración Pública respecto a la cobertura por parte de la Seguridad Social de las jubilaciones y de sanidad. Los índices de crecimiento globales muestran nuestra aproximación a los niveles europeos.

CUADRO 1.1
Índice de penetración del seguro (Primas/Pib en %)

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA										
PIB (MMECUS)	229	257	302	346	383	424	426	382	400	416
PRIMAS / PIB	3,22	3,7	5,97	4,22	3,54	3,95	4,11	4,54	5,31	5,08
PORTUGAL										
PIB(MM ECUS)	28	31	35	40	47	63	73	69	85	82
PRIMAS / PIB	2,59	2,64	2,91	3,07	3,39	3,13	3,32	3,85	4,33	5,02

Fuente : Banco de España, Banco de Portugal, UNESPA, APS y elaboración propia

Bajo un punto de vista puramente económico, se justifica el bajo índice de penetración del seguro en los países con el nivel más bajo de renta. Respecto a la Región Ibérica contribuyen también factores sociales y culturales. Estos factores suelen ser, en cuanto a España, el alto nivel de las prestaciones sociales y asistencia sanitaria, y también la cultura ibérica de vivir el presente y mañana "ya veremos", factor este último también aplicable a Portugal.

El análisis comparado del cuadro 1.2 con la media de la Unión y con algunos países tomados individualmente es claro en relación a nuestro bajo índice. Al mismo tiempo se demuestra

que España y Portugal han crecido más que la media, lo que es un hecho en otros indicadores económicos *vis a vis* el camino a la convergencia.

CUADRO 1.2
Análisis comparado de (Primas/Pib)

AÑOS	ESPAÑA	PORTUGAL	U. E. 15	ALEMANIA	FRANCIA	RRUU
1986	3,22	2,59	5	5,61	4,68	9,23
1987	3,7	2,64	5,3	5,8	5,04	9,49
1988	5,97	2,91	5,8	5,92	5,55	9,13
1989	4,22	3,07	5,8	5,94	5,97	10,21
1990	3,54	3,4	5,4	5,7	6,3	10,3
1991	3,95	3,6	5,6	5,4	6,6	11,1
1992	4,11	3,8	6,1	5,5	7,2	12,2
1993	4,54	4,4	6,8	6,3	8,2	12,5
1994	5,31	5,2	7,2	6,2	9	11,4
1995	4,87	5,02	6,9	6,32	9,34	11,24

Fuente: OCDE y Elaboración propia * Solo el ramo vida

En España, es notorio el progresivo avance del Sector Asegurador en la Economía nacional, alcanzando el 5,31% y 4,87% del PIB, en 1994 y 1995 respectivamente, frente al 3,22% de 1986, lo que representa un crecimiento de un 51% en cuanto a importancia del seguro en la economía española. A pesar de este elevado crecimiento el índice de España en 1995 es casi igual al de Francia en 1986.

Portugal experimentó también una elevada tasa de crecimiento como pasó en España y su peso en la economía portuguesa es en 1995 un 5,02% del PIB. Detentaba en 1986 un

índice equivalente a la mitad de la media de la Unión, y pasó en 1995 al 75%. Todavía está muy por debajo del líder, Reino Unido, que tiene el doble. Sólo con las primas de vida el índice alemán supera al de Portugal y España.

Dentro de una visión económica hay un contraste muy grande entre este índice y el índice de densidad del seguro. Éste aparece siempre como creciendo, con excepción de Alemania en 1993, año de crisis, debido a que sus datos se refieren sólo al ramo de vida. Incluso la densidad ha caído como se puede ver en el punto siguiente.

1.1.2. ÍNDICE DE DENSIDAD DEL SEGURO

El índice de densidad del seguro se define como la relación entre las primas emitidas y la población. Es una medida del gasto medio en seguros *per capita* en un determinado país o región es decir, representa el impacto del seguro en la economía doméstica.

Las diferencias entre los países varía en función del nivel del Producto Interior Bruto y de la variación de la población¹⁰

$$\text{Índice de densidad del seguro} = \frac{\text{Volumen de Primas Adquiridas}}{\text{Población}}$$

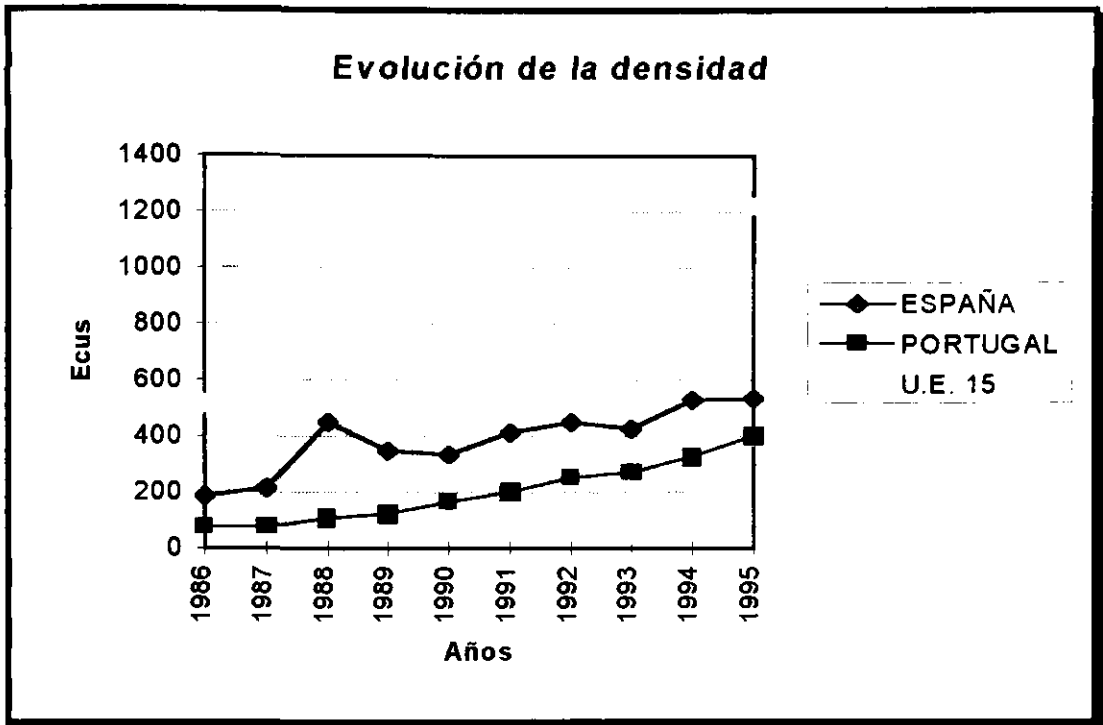
¹⁰ Como la variación de la población es reducida, el factor que influye en este índice es el volumen de primas adquiridas.

El volumen de primas *per capita* en España fue de 185 Ecus en 1986, 452 en 1992 y 535 en 1995. En cuanto a Portugal, el comportamiento fue como sigue, 73 Ecus en 1986, 250 en 1992 y 401 en 1995. Como se puede constatar el crecimiento en Portugal fue mayor que en España debido a la baja densidad del mismo en los años anteriores. Aún así estos datos continúan muy lejos de la media europea y sólo estamos por encima de Grecia.

La evolución de la densidad de España y Portugal, comparada con el promedio de la Unión Europea, es bastante evidente. Nuestro atraso, como lo demuestra la figura 1 1, nos indica que tenemos que crecer mucho más para aproximarnos a nuestros socios europeos.

Una baja densidad del seguro genera un crecimiento potencial del mercado, lo que se ha verificado en toda la Región Ibérica, con excepción del año 1993 debido a la crisis económica.

Figura 1.1



La figura 1.1 es muy clara sobre el alto crecimiento realizado por España en 1988 y en 1994, debido a las primas únicas recaudadas durante esos periodos y a la caída en 1989.

También es bastante claro el mantenimiento de la densidad en España en 1995 y la tendencia del crecimiento acentuado en Portugal.

En un análisis comparado de la densidad a semejanza de lo que ocurría con el índice de penetración, nos encontramos muy lejos de la media y, en consecuencia, de la mayoría de los países, lo que es otra señal de un potencial de crecimiento.

CUADRO 1.3

Análisis comparado de la densidad¹¹ (ECU por habitante)¹²

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA	185	215	452	347	335	414	444	429	531	535
PORTUGAL	73	75	105	120	161	199	250	271	324	401
ALEMANIA	761	806	979	953	1061	954	1078	1198	1329	1419
BÉLGICA	474	511	616	612	736	795	874	944	1040	1117
DINAMARCA	635	658	837	774	893	940	1039	1172	1213	1339
FRANCIA	575	615	812	860	1035	1133	1311	1536	1744	1916
GRECIA	44	46	63	66	78	91	102	117	125	133
HOLANDA	658	701	880	879	1183	1282	1410	1493	1630	1770
IRLANDA	616	687	765	826	886	925	907	993	1062	1013
ITALIA	215	238	298	317	391	457	461	461	486	526
LUXEMBURGO	491	479	635	676	911	989	2162	2926	3707	8374
REINO UNIDO	855	881	1140	1264	1387	1568	1597	1801	1655	1589
SUECIA	711	889	1063	1237	997	988	1008	1019	950	1012
AUSTRIA	N/D	693	792	780	798	849	943	1074	1127	1210
FINLANDIA	689	910	1117	1258	1393	1263	989	1002	1162	1378
U.E. 15	518	551	719	737	816	856	972	1096	1206	1224

Fuente: OCDE, CEA, y elaboración propia

El año 1993 fue un año de crisis económica y tuvo en España una influencia negativa en el sector como lo demuestra el cuadro 1.3, donde vemos que la densidad creció en todos los países de la Unión y con el inicio de la recuperación de la economía en 1994 el índice subió en casi todos, a pesar de que el Reino Unido presentó una disminución que no era real pues se debió, fundamentalmente, a la devaluación de la libra esterlina.

¹¹ El índice de Portugal, comparado con los otros países, y especialmente con España, se encuentra inflado por efecto de las primas del ramo de Accidentes de Trabajo, que están encuadrados en el régimen de la Seguridad Social.

¹² Los datos de la Unión de 1986 a 1990 fueron calculados con base en doce países.

El cuadro 1.3 compara la evolución de las economías ibéricas dentro de una perspectiva de producción y consumo. Como se observa, las cifras se encuentran muy lejos de la presentada por la media de los países más desarrollados como Francia, Alemania y Reino Unido.

Pretendemos encontrar una justificación para la variación de la densidad que no sea sólo la relación absoluta entre las primas y la población y por eso detallamos el ratio con el objetivo de calcular una medida relativa. Así, lo descompondremos en Primas por compañía (que es una medida del tamaño de la industria a tratar en el próximo capítulo) la distribución de las compañías por kilómetro cuadrado, o sea, la cobertura del país por el volumen de compañías y, por último, la distribución de la población por kilómetro cuadrado.

Medida relativa de la densidad

<u>Primas emitidas</u>	=	<u>Primas</u>	X	<u>Km2</u>	X	<u>Compañías</u>
Población		Compañías		Población		Km2

Aplicando la misma fórmula a España y Portugal en los años 1986, 1992, 1994 y 1995 obtenemos los siguientes resultados en el cuadro 1.4 .

CUADRO 1.4
Densidad relativa comparada

España	Densidad	Primas /Comp	Km2/Pobl.	Comp/Km2
1986	185	14998	0,0131	0,9387
1992	452	41077	0,0129	0,8498
1994	531	52003	0,0129	0,7905
1995	535	55385	0,0129	0,7490
Portugal				
1986	73	14078	0,0095	0,5543
1992	250	27966	0,0093	0,9457
1994	324	34394	0,0093	1,0217
1995	401	41842	0,0093	1,0326















Fuente: CEA y elaboración propia











A través del análisis del cuadro 1.4 podemos comprobar la importancia del volumen de primas como el principal elemento en el cálculo de la densidad. El desglose realizado para encontrar otros elementos nos conduce a caminos distintos.

Respecto a España la densidad ha crecido (de 185 Ecus a 535 Ecus por habitante) debido al crecimiento de las primas por compañía (pasó de 14.998 Ecus a 55.385 Ecus por compañía) a pesar de la disminución de los ratios de distribución de compañías por kilómetro cuadrado y de población por kilómetro cuadrado (pasaron respectivamente de 0,9387 al 0,7490 y 0,0131 a 0,0129)

En Portugal, por el contrario, el crecimiento de la densidad (de 73 Ecus a 401 Ecus por habitante) fue debido fundamentalmente al crecimiento de las primas por compañía (de 14.078 Ecus a 41.842 Ecus) y al crecimiento de compañías por kilómetro cuadrado (de 0,5543 a 1,0326). Sin embargo, el ratio de kilómetro cuadrado por población ha disminuido, como en España, debido a un ligero aumento de la población.

1.2 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

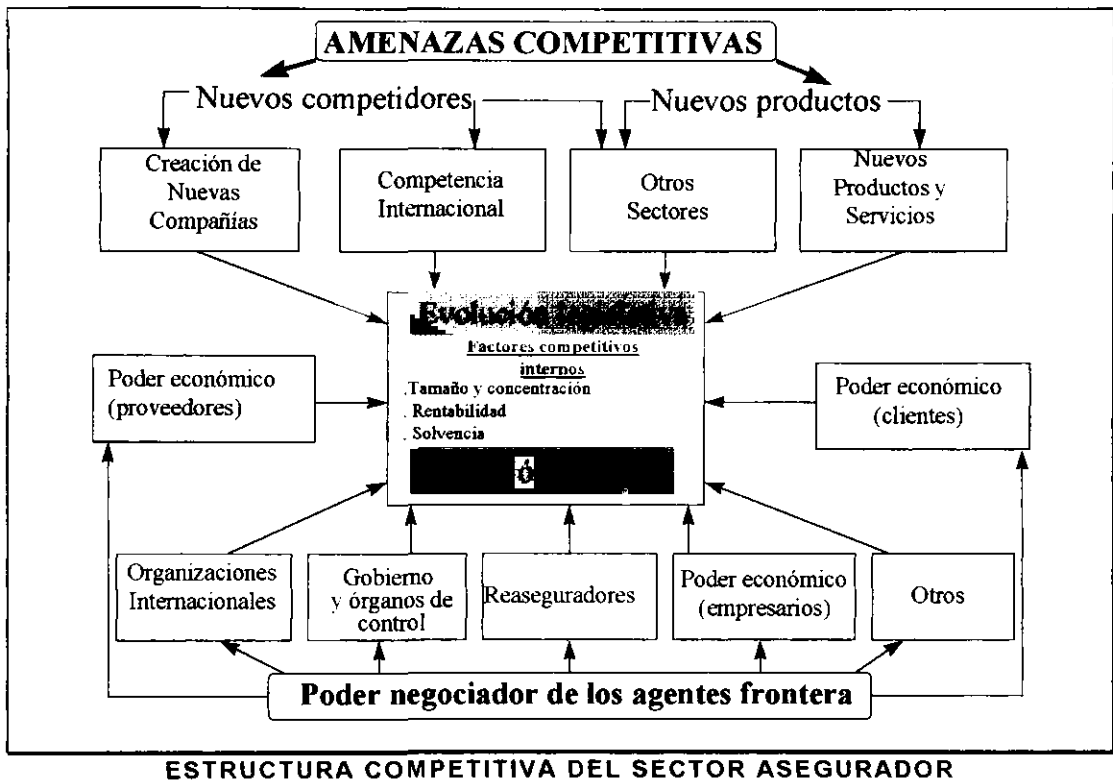
-  Cea (1991): *Vademecun de L'Opérateur en LPS Non-Vie*, Paris.
-  Cea (1995): *European Insurance in Figures*, Paris.
-  Cea (1996): *European Insurance in Figures*, Paris.
-  Clifford Chance (1990): *Insurance In The EEC- The European Communitys Programe for a New Regime*, Lloyd's of London Press Ltd, London.
-  Clifford Chance (1992): *Insurance 1992*, London.
-  Commission of European Comunities (1989): *Création D'un Espace Financier Européen*, Office des Publications Officielles de la CEE.
-  Commission of European Comunities (1993): *The Internal Market - - Situation as at 1st January 1993*, Brussels.
-  Comisión de las Comunidades Europeas (1993): Libro blanco, *Crecimiento, Competitividad, Empleo*, Bruselas, CE.
-  Dirección General de Seguros, Memorias de 1986 a 1995.
-  Economist, The (1990): *Insurance In A Changing Europe 1990-1995*, London.
-  Eliashberg, C., Couilbault, F y Latrassé, M.(1995): *Les Grands Principes de L'Assurance*, L'Argus, Paris.
-  Européenne, 3e Édition, Collection L'argus, 1989-1990.
-  Européenne, 3e Édition, Collection L'argus, 1989-1990.
-  Fontela, E. (1995): *Los ciclos económicos en la economía moderna*, Fundación Argentaria, Serie Grandes Cuestiones de la Economía, nº 1, Madrid.

-  Guy, Levie (1992): *Droit Européen des Assurances*, Bruylant, Brussels.
-  Kimball, S.L. y W. Pfennigstorf (1978): *The Regulation Of Insurance Companies in The United States and The European Communities*, A Comparative Study, International Insurance Advisory Council.
-  L'Argus (1996): *L'Annuaire des Societes d'Assurances-Panorama 96*, Paris.
-  Makridakis, S.G. y otros (1992): *El Mercado Único Europeo*, MacGraw-Hill, Madrid.
-  Martínez, Miguel M.A. (1993): *Organización y Estrategia en la Empresa Aseguradora, El ejemplo del Sector Asegurador en España*, Tesis Doctoral, Universidad de Alcalá de Henares.
-  Mira Candel, Filomeno (1994): *Insurance In Spain In 1993*, The Best Review.
-  Schumpeter J. (1934): *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press.
-  Servais, Dominique (1995): *Un Espacio Financiero Europeo*, Comisión Europea, Bruselas.
-  UNESPA, Estadísticas de 1986 a 1995.
-  *World Economic Outlook (1994)*: International Monetary Fund.

PARTE PRIMERA
CARACTERIZACIÓN
DEL SECTOR

CAPÍTULO 2

EVOLUCIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR EN LA REGIÓN IBÉRICA



SUMARIO: 2.1 Introducción. 2.2 Entorno legislativo - introducción. 2.2.1 Legislación comunitaria 2.2.2 Legislación española 2.2.3 Legislación portuguesa 2.2.4 Adaptación de la legislación Ibérica a la Comunitaria 2.3 Estructura del sector 2.3.1 Evolución del número de compañías 2.3.2 Evolución de las primas de seguro directo 2.3.3 Productividad del sector 2.3.4 Evolución de las provisiones técnicas 2.3.5 Evolución de la siniestralidad 2.3.6 Evolución del volumen de reaseguro cedido 2.3.7 Evolución de los gastos de gestión 2.3.8 Evolución de primas - vida y no vida 2.4 Referencias bibliográficas

2.1. INTRODUCCIÓN

El seguro es en general una actividad fundamental para el sistema económico de un país como vimos anteriormente, dada su función de naturaleza mutualista, donde se puede destacar, entre otros¹³, el principio de solidaridad humana al considerar como tal la institución que garantiza un substitutivo al afectado por un riesgo, mediante el reparto del daño entre un elevado número de personas amenazadas por el mismo peligro. En cierta manera, el seguro desarrolla ese papel sea a través de la creación de ahorro, pues las provisiones técnicas son una fuente de acumulación de capital que las compañías invierten en los mercados financieros, o por su contribución al PIB dado el valor añadido que genera.

Como se ha dicho en la Introducción, uno de los objetivos del estudio es predecir cuál es el futuro del sector asegurador en la Región Ibérica como consecuencia del inicio del Mercado Único¹⁴ a partir del 1 de julio de 1994 y cuáles son las estrategias que se han seguido y se van a seguir ante esta nueva situación.

Vamos, pues, a efectuar un análisis evolutivo del sector desde el año 1986, cuando España y Portugal firmaron el Tratado de Adhesión a la Comunidad Europea.

¹³ Véase: Manual de Introducción al Seguro Fundación, Mapfre Estudios, 1990.

¹⁴ El Mercado Interno Único de Seguros se aplica a todos los países del Espacio Económico Europeo y no solo a los miembros de la Unión Europea.

El sector en España era y es bastante competitivo y estaba sujeto a un mercado de tarifas controlado por la entidad de supervisión a través de la Ley 50 de 17 de octubre de 1980, sobre el Contrato de Seguro y por la Ley 33/1984 de 2 de agosto, sobre la ordenación del mercado de seguros en general y el control de las entidades de seguros en particular para protección del asegurado. Con la liberalización iniciada en los años noventa y con la libertad de precios, las estrategias competitivas se basan en los precios. Asimismo, la concentración era muy grande en el ramo de vida, donde las cinco primeras compañías tienen alrededor del 50,3% del mercado, sin embargo en el ramo no vida sólo detentaban el 28,6% (datos de 1994), tal como se verá y ampliará en el capítulo 2.

En el sector en Portugal, aun siendo menos competitivo, se puede decir que no existían estrategias competitivas fuertes dentro del mismo. Las razones las encontramos en la reglamentación entonces existente (un mercado de tarifas, impuestas por la entidad de supervisión) y en la gran concentración existente¹⁵ en que las cinco primeras compañías detentaban en el ramo vida el 53,03% y el 76,69% entre las diez primeras; y en el ramo no vida el 53,69% (las cinco primeras) y el 73,35% (las diez primeras).

La fusión de la mayoría de las compañías de seguros portuguesas realizada - maniobra para evitar la quiebra - en 1980, que antes habían sido nacionalizadas con la "revolución de los claveles", no tendría sentido hacer cualquier comparación

¹⁵ Datos de 1994.

antes de esa fecha debido a la pequeña dimensión de las compañías. Hoy, todas las compañías están privatizadas, con excepción de la Compañía de Seguros Fidelidade que pertenece al grupo bancario estatal liderado por la Caixa Geral de Depósitos.

Así, en este capítulo estudiaremos la evolución legislativa presentando una breve evolución histórica del seguro haciendo, especial hincapié en la normativa comunitaria y su aplicación al Derecho Ibérico y continuaremos, con el estudio de la evolución de la estructura de la industria aseguradora presentando los aspectos más relevantes para la identificación de la competencia en el mismo.

2.2. ENTORNO LEGISLATIVO

INTRODUCCIÓN

Debido a su importancia en el funcionamiento de la economía, el sector asegurador necesita de reglas bien definidas en el ámbito de derechos y obligaciones de las partes que intervienen en un contrato de seguro. El sector asegurador no podrá autorregularse pues, hay seguros que son obligatorios, como algunas coberturas del ramo de automóviles, mientras que hay otros facultativos o de libre elección, como el seguro de salud o de pensiones, que complementan las prestaciones del Estado. Además, con el régimen de Licencia Única, el control de las entidades se hace desde el país de origen y con la liberalización de los mercados financieros y con la constitución

de los conglomerados financieros, la Unión Europea se ha preocupado mucho más sobre el control de la solvencia.

Haremos, a continuación, el estudio de los principales instrumentos legislativos de origen comunitario o interno de cada una de las regiones que están afectando o afectarán el sector asegurador en la Región Ibérica.

2.2.1. LEGISLACIÓN COMUNITARIA

El seguro tiene gran importancia en la Unión Europea, representando ya el 7,1%¹⁶ del PIB global de 1995 y con cuotas de crecimiento altas. En el periodo comprendido entre 1990-1994 la contribución del sector para el PIB comunitario se incrementó el 40%.

En la Unión Europea existen fundamentalmente tres instrumentos legales. El primero de ellos es el Tratado de Roma, que fija dos principios de gran importancia para el alcance del Mercado Único.

- ♦ Libertad de establecimiento consagrada en el Capítulo II, artículos 52 a 58, que permite crear delegaciones en otro Estado Miembro sin más requisitos que los existentes para las compañías nacionales.

¹⁶ Publicación del Comité Europeo de Seguros, *European Insurance in Figures*, 1996.

- ♦ Libre prestación de servicios consagrada en el Capítulo III, artículos 59 a 73, que permite extender la actividad aseguradora a otros Estados Miembros sin necesidad de crear compañías en ellos.

El segundo instrumento es una directiva¹⁷ que obliga a cada Estado Miembro a adaptar su legislación para unificarla con la de los demás países, es un acuerdo a nivel comunitario.

El tercero, es el reglamento, que de acuerdo con los párrafos 1º, 2º y 3º del artículo 189º del Tratado de Roma:

- El reglamento comunitario tiene "carácter general";
- Es "obligatorio en todos sus elementos";
- Es "directamente aplicable" en todos los Estados miembros.

Por su carácter general, los reglamentos comunitarios¹⁸ son equiparables a las leyes nacionales. Y como estas, el reglamento fija una regla, impone una obligación o atribuye derechos a todos los que se incluyen o piensan venir en el futuro a encuadrarse como destinatarios que el reglamento define en abstracto y según criterios objetivos.

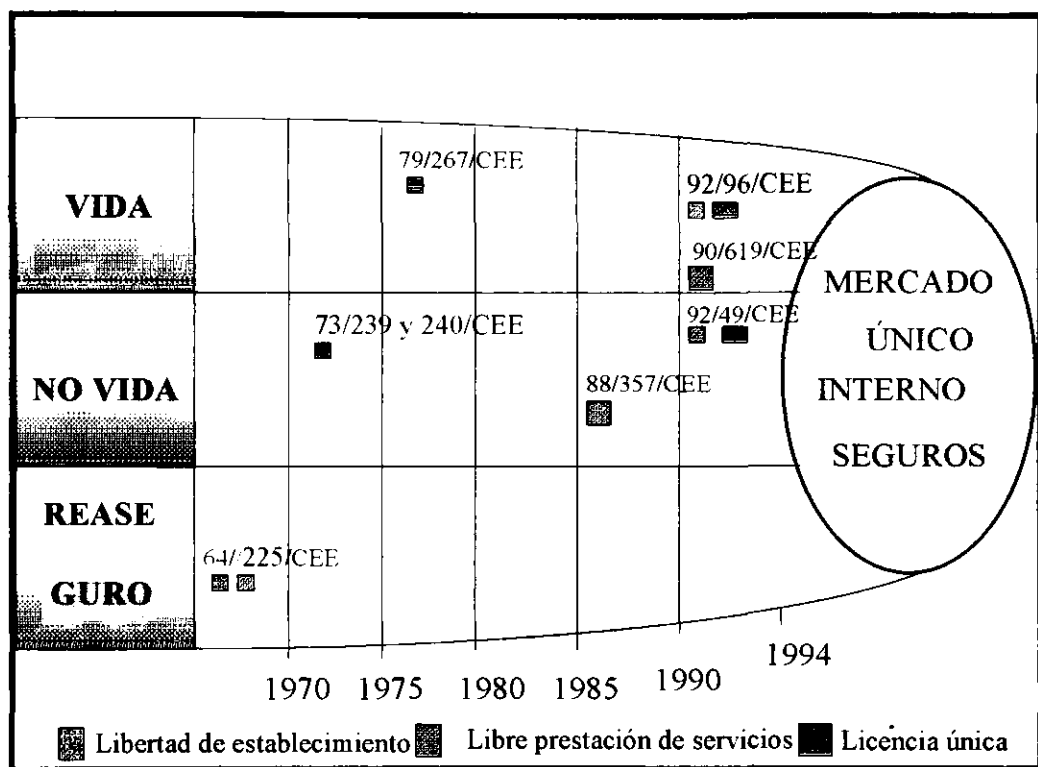
¹⁷ La noción de directiva se obtiene a través del contenido del artículo 189º del Tratado de Roma.
"La directiva vincula el Estado Miembro destinatario cuanto al resultado a alcanzar, dejando todavía a las instancias nacionales la competencia cuanto a la forma y a los medios"

¹⁸ La noción de reglamento comunitario pueden también obtenerse del Tratado Euratom (Artículo 161º).

La Comunidad se dirige así hacia un mercado asegurador único desde principios de los sesenta. La figura 2.1 ilustra la introducción de los principios de libertad de establecimiento, libre prestación de servicios y licencia única.

Figura 2.1

EL CAMINO HACIA EL MERCADO ÚNICO INTERNO DE SEGUROS



Fuente: Directivas CEE y elaboración propia

A finales del año 1991 y durante 1992 se han aprobado las normas comunitarias esenciales para la consecución del Mercado Interno Único de seguros. Ello supone que las compañías aseguradoras podrán cubrir riesgos en cualquier país de la Unión Europea, bien estableciendo una sucursal o bien en régimen de libre prestación de servicios, de acuerdo a la autorización y al control del Estado de origen.

La Primera Directiva Comunitaria sobre el Reaseguro, fue la Directiva 64/225/CEE, de 25 de febrero de 1964. Fue creada debido a la naturaleza propia del reaseguro y también por la necesidad de traspaso de capitales entre los distintos países, pues la fuerte reglamentación existente no permitía un funcionamiento operacional. Por tanto, suprimió las restricciones a la libertad de establecimiento y a la libre prestación de servicios.

La regulación comunitaria respecto a la actividad aseguradora ha llevado un proceso lento; sin embargo, los objetivos están en consonancia con la regulación general entre la que destacamos:

- ♦ Eliminación de restricciones y discriminaciones entre la actividad de las Compañías en el espacio comunitario para la libre prestación de servicios de los aseguradores residentes en la Unión.
- ♦ La regulación común de empresas de terceros países, a través de la eliminación de diferencias existentes en las legislaciones de los países miembros que impidan la libre competencia.
- ♦ Regímenes de autorizaciones para la implantación y el ejercicio.
- ♦ Desaparición de monopolios en el sector.

- ♦ Liberalización del ejercicio de mediación y distribución de seguros.

Con el fin de alcanzar estos objetivos, antes de enero de 1992, fueron creadas dos generaciones de directivas desarrollando aspectos fundamentales para el Mercado Interno Único europeo del seguro, como la "Libertad de Establecimiento" y la "Libertad de Prestación de Servicios" (LPS).

Estas dos generaciones de directivas están bien localizadas en el proceso de desarrollo comunitario, dado que fueron publicadas antes y después de la firma del Acta Única Europea (1986).

Con la evolución del proceso de integración europea y teniendo como finalidad hacer el puente entre el Acta Única Europea y el Tratado de Maastricht y buscando también la simplificación y la unificación de la autorización de la entidad aseguradora en la Unión Europea, así como introducir el régimen de licencia única y eliminar, casi en la totalidad, las restricciones existentes a la libertad de prestación de servicios, en noviembre de 1992 se aprobó la tercera generación de directivas (Directiva 92/49/CEE Y 92/96/CEE). Esta Directiva autoriza a cualquier compañía a funcionar en un Estado miembro, pudiendo comercializar toda su gama de productos en otros estados miembros sobre la base de la licencia única, siendo responsabilidad del Estado del país donde tiene su sede social la supervisión de su actividad.

2.2.2. LEGISLACIÓN ESPAÑOLA

Desde un punto de vista legislativo conviene resaltar, sucintamente, la influencia que España ha tenido en la creación, configuración y consolidación del Derecho de Seguros en Europa.¹⁹

La Ley del Seguro en España es muy antigua. El primer documento legal apareció en 1435 cuando se dicta la Ordenanza de los Magistrados de Barcelona y que regulaba el Contrato de Seguro, siendo dicha ordenanza con el paso del tiempo verdadera doctrina. De acuerdo con la misma fuente²⁰, hay investigadores que afirman que antes, en las Cortes de Tortosa de 1412, ya se había regulado el Contrato de Seguro. Al documento inicial se introducirán modificaciones en 1458 y 1484.

Sin embargo, desde las ordenanzas de Barcelona las normas sobre el Contrato de Seguro han evolucionado durante cerca de cuatro siglos con base en las mismas, y fueron aplicadas en toda la comunidad Iberoamericana hasta la aparición del Código de Comercio de 1829

En 1864 fue creada La Unión y el Fénix Español, actualmente Unión y Fénix Seguros y Reaseguros, que es, en 1995, la octava²¹ en el ranking en volumen de primas.

¹⁹ Véase El Mercado de Seguros en la Comunidad Iberoamericana, Fundación Mapfre Estudios, Madrid, 1992.

²⁰ Idem

²¹ Datos de Unespa, Madrid, 1995.. Está actualmente controlada por los franceses de AGF..

A principios del siglo XX el número de compañías y de mutualidades en particular, de Accidentes de Trabajo, creció bastante lo que originó la creación de la Ley de Seguros de 14 de mayo de 1908 (que es el marco de la legislación moderna del seguro en España y que ya contemplaba el control de la actividad a través de una Comisaría de Seguros), que ha dado lugar, a la actual Dirección General de Seguros dependiente desde 1934 del Ministerio de Hacienda , hoy Ministerio de Economía y Hacienda.

Esta Ley ha sido un instrumento muy eficaz en el control previo, garantizando que no habría actuaciones de alto riesgo por parte de las compañías perjudicando así la iniciativa empresarial, pues éstas tendrían que dar conocimiento previo de sus productos o servicios, ocasionando, de este modo, que sus innovaciones perdiesen el efecto sorpresa en sus mercados.

Esta legislación se mantuvo hasta 1954 derogándose con la aprobación de la Ley del 16 de diciembre de 1954 y el Reglamento del 13 de abril de 1956 que constituyó en España un órgano *sui generis* en Europa y tal vez en el mundo, el Consorcio de Compensación de Seguros, con el objetivo de asegurar con carácter de obligatoriedad y de exclusividad los riesgos extraordinarios.

La nueva Ley no añadió mucho en relación al sistema de control, pues mantuvo la misma concepción del control sin darle los medios para adoptar las medidas, dejó mermada la eficacia de la acción de ordenación y supervisión administrativa. Se reveló que estaba desajustada de la realidad del mercado y, en

consecuencia, hubo una profusión de normas complementarias respecto a solvencia, competitividad y transparencia.

El marco de la legislación reciente es la Ley 50 de 8 de octubre de 1980 sobre el Contrato de Seguro, que regula las prácticas aseguradoras.

A partir de esa fecha se publicaron diversas Leyes, Decretos y Reglamentos: La Ley de Ordenación del Seguro (Ley 33 de 2 de agosto de 1984) que fue reglamentada por el Real Decreto 1348/85 de 1 de agosto; el Reglamento de Entidades de Previsión Social de 4 de diciembre de 1985; y la Ley General de Cooperativas de 2 de abril de 1987

La Ley 33 de 2 de agosto de 1984, sobre Ordenación del Seguro Privado, fue un instrumento fundamental para la resolución de los problemas que planteaba durante la vigencia de la ley de 1954. Se destinó a dar protección al asegurado, a través de la ordenación del mercado de seguros en general y del control de las entidades aseguradoras en particular. A estos dos principios se añadió la necesidad de nuevas coberturas de riesgos, las innovaciones en el entorno internacional, la unidad del mercado y la posible adhesión a la Comunidad Europea.

Como consecuencia de la adhesión a la Comunidad Europea en enero de 1986, la legislación anterior (Ley 33/84) tuvo que ser sometida a pequeñas alteraciones y así se publicaron los Reales Decretos 1255 de 6 de junio de 1986 y 2021 de 22 de agosto de 1986, que eliminan las

Discriminaciones de Trato de las entidades o sujetos de la Comunidad que actúen en territorio español.

Sólo a través de la Ley 30 de 8 de noviembre de 1995²², el Parlamento aprueba la nueva ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados. Esta Ley tiene como objetivo: por un lado, dar respuesta a la evolución acelerada de la actividad aseguradora y la concerniente a los planes y fondos de pensiones para adaptar la legislación a la realidad social y económica, por otro, se destina a integrar en la actividad aseguradora toda la normativa Comunitaria.

En esta ley se incorporan al derecho español las Directivas 92/96/CEE del 10 de noviembre de 1992 y 92/49/CEE del 18 de junio de 1992 respectivamente de los ramos vida y no vida, sobre la coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas.

Los Planes y Fondos de Pensiones fueron regulados en España por la Ley 8/1987, de 30 de junio de 1987 y por el Real Decreto del 30 de septiembre de 1988, en los que se fija su naturaleza y funcionamiento como sistema privado y complementario de la Seguridad Social.

²² Promulgada en el BOE numero 268, de 9 de noviembre de 1995.

2.2.3. LEGISLACIÓN PORTUGUESA

Los primeros pasos del mercado de seguros²³ tienen origen en una asociación de base mutualista entre mercaderes y se remontan al siglo XIII. Esta asociación más tarde dio lugar a la Bolsa de Comercio, que tenía como objetivo repartir los perjuicios sufridos y financiar su comercio.

Por carta regia del Rey D. Diniz fue creada en 1293 la Sociedad de los Mercaderes Portugueses, que tiene continuación cuando en el siglo XIV por ordenanza real todas las naves con más de 50 toneladas tendrían que organizarse en sociedades mutuas para indemnizar los daños marítimos y nace por ese camino la famosa "Compañía de las Naos".

Por carta regia del Rey D. João III fue creada la Casa de los Seguros y en 1529 crea el oficio de escribano de seguros. En 1552 se reglamentó el contrato de seguro en el libro "Tractatus de Assecurationibus et Sponsionibus Mercatorum" cuyo autor fue Pedro de Santarém.

A finales del siglo XVIII (1791) se constituyeron distintas compañías de seguros, donde las compañías extranjeras registradas en la Casa de los Seguros podían operar en Portugal.

Como decimos, la Ley del Seguro en Portugal es también muy antigua y, al mismo tiempo, bastante cerrada al exterior

²³ Véase El Mercado de Seguros en la Comunidad Iberoamericana, Fundación Mapfre Estudios, Madrid, 1992.

como veremos posteriormente. La legislación marco fue promulgada durante este siglo y hay que poner de relieve la publicación en 1907 de un real decreto sobre el ejercicio y la fiscalización de las compañías de seguros. En 1940, el decreto 30.690, prohíbe los seguros a compañías sin establecimiento en el país y condiciona así el acceso al mercado de seguros a la autorización de establecimiento.

La Ley 2/71 de 12 de abril²⁴, definió los principios fundamentales de autorización, especialización y sistematizó mucha legislación dispersa sobre anulación de contratos de seguro, actualizando y derogando parte de la reglamentación del Decreto de 1907 y del Código de Comercio de Veiga Beirão de 1867

Como consecuencia de la "revolución de los claveles" todo el sector fue nacionalizado el 15 de marzo de 1975, a través del Decreto 135-A/75, con excepción de las aseguradoras mutuas y sociedades anónimas con capital extranjero por razones de política internacional.

Hay que destacar que la Ley 46/77 del 8 de julio de 1977, conocida como "ley de delimitación de los sectores público y privado", impidió el acceso de la iniciativa privada al ejercicio de la actividad aseguradora.

Se puede decir que el periodo que siguió a la "revolución de 1974" se caracterizó por la existencia de un sistema asegurador totalmente nacionalizado, con excepción de la

²⁴ Esta Ley nunca fue reglamentada, por eso su influencia ha sido casi nula.

presencia de algunas compañías extranjeras, mixtas y de las mutuas.

La Ley 11/83 de 16 de agosto de 1983 restableció la posibilidad de que las entidades nacionales y extranjeras se pudiesen constituir y ejercer la actividad aseguradora; sin embargo, hasta el 5 de junio de 1988 no se aprobó el Decreto Ley 188 que regulaba cómo acceder a la actividad aseguradora posibilitando el acceso a la actividad por parte de entidades privadas.

Por último, en abril de 1990, el proceso de privatización tomaría un nuevo impulso con la Ley que lo regula²⁵, la cual autorizó la privatización de las compañías de seguros públicas, a excepción de dos compañías de seguros (Fidelidade y Cossec²⁶) encuadradas en un grupo financiero del Estado que no ha sido privatizado.

En la década de los ochenta el mercado de seguros pasó por profundos cambios. En parte, debido a las nuevas necesidades creadas por los consumidores y por la necesidad del sector de actualizarse de cara al Mercado Interno Europeo.

Las grandes transformaciones se debieron al Decreto Ley 98 de 7 de abril de 1982, que reglamenta las garantías

²⁵ La Ley marco de las privatizaciones fue la Ley 11/90 de 5 de Abril a través de la cual se torno posible al Estado Privatizar al 100 por 100 de las empresas públicas que habían sido nacionalizadas en abril de 1974. Sin embargo el proceso de privatizaciones había comenzado en 1988 con la Ley 84/88 que permitió transformar las empresas nacionalizadas en empresas de capital mayoritariamente público, solo permitiendo pasar a la iniciativa privada 49 % del mismo.

²⁶ En 1996 esta entidad fue también privatizada.

financieras, la especialización por ramos y la necesidad de tener *un margen de solvencia para poder ejercer la actividad*.

El Decreto Ley 302/82, de 30 de junio, creó el Instituto Nacional de Seguros, actualmente Instituto de Seguros de Portugal, con funciones de coordinación y fiscalización de la actividad aseguradora y reaseguradora, así como las actividades de mediación.

La actividad aseguradora tuvo que avanzar de cara a la legislación Comunitaria y así se publicaron en 1986 los Decretos Ley 85/86, de 7 de mayo que define los riesgos al alcance de las aseguradoras, incluso los seguros de capitalización que hasta este momento eran en su mayoría productos bancarios y, a través del Decreto Ley 155/86 de 23 de junio, se incorporaron al derecho portugués las llamadas directivas comunitarias de primera generación²⁷.

Las directivas de segunda generación²⁸ (Directiva 88/357/CEE Y 90/618/CEE) fueron incorporadas al derecho portugués por el Decreto Ley 352/91, de 20 de septiembre, que han hecho posible la regulación del acceso al mercado asegurador en régimen de "Libre Prestación de Servicios" (L.P.S.). Con eso desaparece la noción de espacio territorial que estaba en las directivas de primera generación y así permite que cualquier aseguradora establecida en el espacio comunitario pueda aceptar riesgos no sólo en el mercado nacional en que

²⁷ Las generaciones de directivas son tres, y sobre su contenido ver el punto 2.2.3 que trata la normativa comunitaria, donde se desarrollarán las tres generaciones.

²⁸ Idem.

tiene establecimiento, sino también en cualquier parte de la Unión Europea donde no tenga establecimiento.

Las Directivas de tercera generación²⁹ (Directiva 92/49/CEE y 92/96/CEE), se incorporarán a través del Decreto Ley 102/94, de 20 de abril, e hicieron posible adaptar la actividad aseguradora al "Régimen Licencia Única", ello implica que cuando una entidad tiene autorización administrativa en el país donde tiene su sede social, la misma es válida en todo el espacio comunitario y el país receptor no puede exigir otras condiciones.

En cuanto al reaseguro, por el Decreto 403/79, de 22 de septiembre fue creada la Compañía Portuguesa de Reaseguro, Empresa Pública, siendo convertida el 20 de octubre de 1982 en sociedad anónima de capital público - Decreto 425/82.

Los fondos de pensiones aparecen por primer vez en Portugal a través de la Ley 2/71³⁰, y los Planes y Fondos de Pensiones, en la configuración actual, fueron regulados por el Decreto Ley 323/85, de 6 de agosto y más tarde por el Decreto Ley 396/86, de 25 de noviembre; Estos fondos, al final de 1995 y de acuerdo con los datos del órgano de control, el Instituto de Seguros de Portugal, sobrepasan un millón y medio de millares de escudos de capitales constituidos.

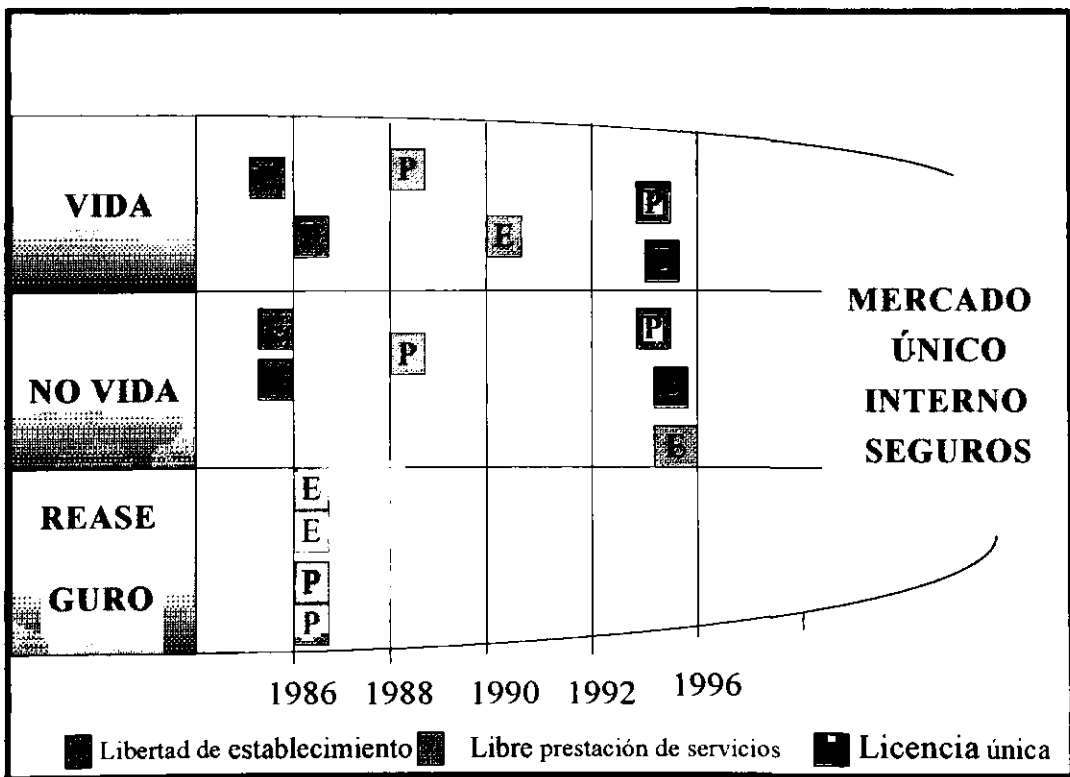
²⁹ Idem.

³⁰ Esta Ley nunca llegó a ser reglamentada y por eso su importancia y impacto fue nula.

2.2.4. ADAPTACIÓN DE LA LEGISLACIÓN IBÉRICA A LA COMUNITARIA

La adaptación a las directivas comunitarias se hizo en fases y fue traspasada al derecho de ambos países en distinta legislación específica, como se ha dicho en el análisis de cada uno de los países. Pretendemos realizar un resumen que sirva para comparar conjuntamente dicha adaptación hasta llegar al Mercado Interno Único de Seguros y que se ilustra en la figura 2.2.

Figura 2.2
EL CAMINO HACIA EL MERCADO ÚNICO INTERNO DE SEGUROS



Fuente: Directivas CEE y elaboración propia

Los tres ejes fundamentales del Mercado Interno Único de seguros están representados en la figura 2.2, la cual nos muestra que Portugal comparativamente con España ha puesto en práctica antes toda la normativa Comunitaria.

En cuanto al régimen de "Licencia Única", España sólo la aprobó en el Senado en noviembre de 1995, cuando lo debía haber hecho el 1 de julio de 1994, fecha del inicio del Mercado Interno Único. Aunque todavía tenía la posibilidad de una prórroga hasta enero de 1996. Parte de este retraso fue debido a la disolución del Parlamento en junio de 1995, cuando casi toda la reglamentación estaba ya elaborada. Ahora es necesario reglamentar la Ley aprobada por lo que, incluso con la prórroga, España no ha cumplido con las fechas fijadas.

En cuanto a cumplimiento de plazos, el Plan General de Contabilidad del Sector, el cual debía aprobarse en 1993 y ser aplicado a partir de enero de 1995, todavía está pendiente de aprobación, lo que dificulta el análisis comparado con los otros países de la Unión. Esto hace que no sea posible desarrollar en el capítulo cuarto el análisis sobre la rentabilidad del sector en términos comparativos tal y como deseábamos. Para un análisis más exhaustivo de la normativa y su promulgación como legislación de cada uno de los países ibéricos se puede consultar el Anexo III.

2.3. ESTRUCTURA DEL SECTOR

2.3.1. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE COMPAÑÍAS

La forma jurídica de las compañías se encuentra distribuida por sociedades anónimas, mutuas y por sucursales de compañías extranjeras. Las sociedades anónimas, a pesar de que algunas tengan más del 50 % de capital extranjero, las consideramos en el estudio como entidades de carácter nacional.

Como se demuestra en el cuadro 2.1. en relación a España, el número de compañías nacionales no ha crecido, debido fundamentalmente a operaciones de fusión y cesión como consecuencia de la entrada en vigor de la Ley de Ordenación del Seguro Privado (Ley 33/1984), cuyo ciclo de fusiones se mantuvo hasta 1991. Los principales movimientos se produjeron con las concentraciones de pequeñas compañías de origen mutualista y principalmente las que explotan el ramo sanitario.

La apertura de los mercados en 1992 no ha producido una entrada masiva en España de delegaciones de compañías extranjeras pues sus estrategias se han basado en adquisiciones, fusiones o acuerdos de cooperación con aseguradoras ya trabajando en el mercado (el número de delegaciones de compañías extranjeras ha disminuido de 26 a 20, como se observa en el cuadro 2.1).

Cuadro 2.1.
Evolución del número de compañías

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA										
NACIONALES	351	325	334	339	329	349	339	330	319	301
MUTUAS	98	89	82	76	73	72	65	63	59	58
DELEGACIONES EXTRANJERAS	26	24	25	27	25	25	26	22	22	20
TOTAL	475	438	441	442	427	446	430	415	400	379
PORTUGAL										
NACIONALES	19	22	25	27	32	36	39	41	42	46
MUTUAS	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2
DELEGACIONES EXTRANJERAS	28	30	33	34	34	41	42	48	50	47
TOTAL	51	56	62	65	70	80	87	91	94	95

Fuente : UNESPA, ISP y elaboración propia

En Portugal, en cuanto al número de compañías, la última década también ha sido protagonista de transformaciones profundas debido, por un lado, a la reestructuración empezada o ante la necesidad de adaptación al nuevo marco legal de cara al Mercado Interno Único de Seguros y, por otro, por la necesidad de dar respuesta a las exigencias de los consumidores. Estos hechos tuvieron como consecuencia un gran crecimiento del número de compañías en el mercado, bien a través de la entrada de nuevos competidores o bien por la conversión de delegaciones de compañías extranjeras en sociedades de derecho nacionales o a través de la autonomía de las de ramo de vida de compañías existentes (Tranquilidade-Vida, Aliança/UAP-VIDA, Bonança-Vida y Trabalho-Vida) y así se crearon nuevas compañías. El número de empresas desde 1986

hasta 1995, se duplicó de 51 a 94, siendo necesario destacar el crecimiento habido de 1990 a 1991, en parte como consecuencia de la apertura del mercado. A finales de 1994³¹ de 42 sociedades anónimas en el mercado, 12 eran extranjeras y de las 50 delegaciones de compañías extranjeras 47 pertenecían a la Unión Europea y 3 eran de otros países.

En los años 1994 y 1995 se producen grandes reestructuraciones internas en los grandes grupos, como más adelante se verá en el capítulo 3 al tratar del estudio de la concentración y el tamaño.

La relación entre el número de compañías y el número de habitantes de un país o región es un indicador de la cobertura del mercado. Como podemos observar en el cuadro 2.2 , España en 1995 tenía una cobertura de 9,7 compañías por cada millón de habitantes y Portugal, al principio de la adhesión, tenía la mitad del ratio. Este indicador para Portugal ha crecido y se está aproximando ya al de España; sin embargo, en España se ha reducido.

³¹ APS - Estadística del mercado 1994.

CUADRO 2.2.

Número comparado de compañías en relación con el número de habitantes (en millones)

AÑOS	ESPAÑA	PORTUGAL	U. E.
1986	12.1	5.4	11.9
1987	11.1	6.0	11.9
1988	11.2	6.6	12.2
1989	11.2	6.9	12.4
1990	10.9	7.4	12.9
1991	11.3	8.5	12.5
1992	10.9	9.4	12.5
1993	10.6	9.7	12.5
1994	10.2	9.2	12.1
1995	9.7	9.6	13.0

Fuente : UNESPA APS y elaboración propia

Considerando las previsiones de crecimiento económico se puede decir que habrá mercado para la implantación de nuevas compañías, pues la diferencia con la media de la Unión es muy grande.

2.3.2. EVOLUCIÓN DE LAS PRIMAS DE SEGURO DIRECTO

La evolución de las primas de seguro directo han crecido desde 1986 hasta 1995 a niveles bastante altos debido fundamentalmente al crecimiento de la economía y a la mejora del índice de penetración y densidad como se ha demostrado en el punto 1.1.1 El índice de penetración y 1.1.2 El índice de densidad.

En el cuadro 2.3. podemos ver cómo el volumen de primas ha crecido en la Región Ibérica, desde la adhesión a la Comunidad Europea en 1986. El tanto acumulado de crecimiento en relación a España fue del 206% y del 471% en relación a Portugal, lo que representa un crecimiento nominal medio anual respectivamente de 22,9% y 52%.

CUADRO 2.3***Evolución de las primas de seguro directo (Unidades Mecus)³²***

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA										
NACIONALES	5657	6517	10085	8578	10182	12816	13906	13324	16896	18231
MUTUAS	880	1297	1412	1564	1828	2315	2406	2363	2445	2743
DELEGACIONES EXTRANJERAS	587	885	1049	972	1156	1171	1351	1070	1405	816
TOTAL	7124	8699	12546	11114	12966	16302	17663	16757	20801	21790
PORTUGAL										
NACIONALES	627	695	860	1046	1399	1733	2171	2422	2925	3697
MUTUAS	10	9	10	10	10	8	9	8	8	9
DELEGACIONES EXTRANJERAS	81	104	146	183	175	237	253	242	300	396
TOTAL	718	808	1016	1239	1584	1978	2433	2672	3233	4102

Fuente : UNESPA, APS y elaboración propia

Comparando los datos obtenidos en la Región Ibérica con los de la Unión Europea, en el cuadro 2.4, es posible ver que en 1986 en España, el volumen de primas se multiplicó por 2,9 y en Portugal por 4,5, mientras que en la Unión sólo se multiplicó por 2,4. La cuota de mercado de la Región en estudio es del 5,4% en

³² MECUS - millones de Ecus.

1995, lo que confirma el bajo índice de densidad apuntado en el apartado 1.1.2.

CUADRO 2.4.

Evolución comparada de primas y cuota de mercado

AÑOS	ESPAÑA		PORTUGAL		REGIÓN IBERIA		UE(15)
	MECUS	%	MECUS	%	MECUS	%	
1986	7017	3,6	718	0,4	7416	3,8	192887
1987	8627	4,2	808	0,4	9156	4,5	205174
1988	12569	4,7	1016	0,4	13262	4,9	268267
1989	11522	4,2	1239	0,5	12338	4,5	275328
1990	12963	4,4	1584	0,5	14119	4,7	297.720
1991	16252	4,8	1978	0,6	17709	5,3	335.245
1992	17644	4,9	2433	0,7	19641	5,4	362.521
1993	16757	4,2	2671	0,7	19086	4,7	402.562
1994	20801	4,8	3220	0,7	23667	5,5	429.532
1995	20991	4,6	3794	0,8	24785	5,4	455442

Fuente: OCDE, CEA y elaboración propia

El volumen de primas recaudadas por las delegaciones extranjeras en España representa actualmente sólo el 11,8% del total del negocio realizado, cuando en 1986 representaba el 8,2%, lo que muestra un pequeño aumento de cuota de mercado.

En Portugal, las delegaciones extranjeras pasaron del 11,3% en 1986 al 9,6% en 1995, debido a su reducción de actividad como delegaciones, pues compraron participaciones accionarias en aseguradoras que se han privatizado.

Lo anteriormente expuesto, explica la débil penetración de los extranjeros en nuestros países a través de las delegaciones.

El comportamiento de nuestro sector respecto a cuota de mercado en el Mercado Interno Único ha evolucionado lentamente, a pesar que en Portugal se ha doblado. En un análisis conjunto de la Región Ibérica pasó del 3,8% en 1986 al 5,4% en 1995. Si pensamos en términos de convergencia real es un porcentaje bajo si tenemos en cuenta que la población de la Región Ibérica supone sólo un 12% en el total de población de la Unión.

2.3.3. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR

La productividad del sector se puede medir a través de varios indicadores como son:

- ♦ el ratio de primas de seguro directo sobre el número de empleados, que presentamos en el cuadro 2.5,
- ♦ el Valor Añadido Bruto por empleado y el número de pólizas por empleado.

Utilizaremos el primero, ratio entre las primas y el número de empleados del sector.

<div> Primas de seguro directo Productividad = ----- Número de empleados </div>

Éste, en términos económicos, actualmente nos parece el más importante, teniendo en cuenta que en la descomposición de los gastos de gestión los sueldos tienen un gran peso.

CUADRO 2.5.

Primas de seguro directo/Nº de empleados (Ecus)

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA										
PRIMAS (Mecus)	7017	8627	12569	11522	12963	16252	17644	16757	20801	21125
EMPLEADOS	33120	34071	36274	38968	42895	46292	46803	46487	47079	47773
PRIMAS/ EMPLEADOS	211	253	346	295	302	351	377	360	442	442
PORTUGAL										
PRIMAS (Mecus)	718	808	1016	1239	1584	1978	2433	2671	3220	4087
EMPLEADOS	13851	14075	14133	14133	14726	14624	14910	14594	14008	12756
PRIMAS/ EMPLEADOS	52	58	71	87	107	135	163	183	229	320

Fuente : UNESPA, APS, ISP hasta 1990 y elaboración propia

Analizando el cuadro 2.5 notamos un crecimiento del ratio de primas por empleado, que se multiplicó por 2 en relación a España y por 6 respecto a Portugal. Debemos decir, que la productividad generada se debió fundamentalmente al aumento de la producción y no a la reducción de las plantillas, sin embargo, esa reducción en Portugal sobrepasó 1000 unidades.

La evolución de la productividad comparada con la media de la Unión, cuadro 2.6, y complementada con los países más avanzados de la misma, nos permite obtener datos muy interesantes. Hay que poner de relieve el hecho de que el ratio de España en los años de 1987 y 1988 ha sido mayor que el de dos de nuestros socios comunitarios, pero siempre menor que el de Francia. Y en cuanto al Reino Unido, España ha estado siempre por debajo con excepción de los tres últimos años de análisis, debido a que la recuperación económica en el Reino Unido se produjo antes. En cuanto al análisis comparativo con Alemania, vemos que ha estado siempre por encima salvo en los últimos dos años, a pesar de que los datos de este país sólo se refieren al ramo de vida. Respecto al negocio total este índice estaría siempre por encima.

Por otro lado, y respecto a Portugal³³, el índice ha mejorado bastante, pero se encuentra a una larga distancia de la media y también en relación a los otros países estudiados, lo que puede indicar que hay que cambiar bastante en el tema de la productividad. Hay que mejorar el índice mediante reducción³⁴ de la plantilla ya que es lo que tiene mayor importancia para la mejora de la productividad.

³³ Portugal ha sufrido con la integración en 1975 y 1976 de los residentes en las ex-colonias, que representaron un crecimiento del 10% en la plantilla por razones sociales y sin contrapartida de productividad.

³⁴ La reducción de la plantilla se encuentra dificultada por la falta de flexibilidad de la legislación laboral, además de los elevados costes con jubilaciones anticipadas.

CUADRO 2.6.

Análisis comparado de productividad (ECUS)

AÑOS	ESPAÑA	PORTUGAL	U. E.	ALEMANIA	FRANCIA	RRUUU
1986	211865	51837	216379	N/D	256896	202207
1987	253206	57406	227521	249461	276521	194455
1988	346501	71888	292872	301264	370342	247455
1989	295678	87667	298347	288858	394811	278524
1990	302203	107564	308449	296473	416367	281407
1991	351075	135257	341972	292924	449998	359955
1992	376984	163179	424910	372947	589971	419769
1993	360466	183020	442733	422072	702018	506595
1994	441831	243659	471199	432892	828451	359750
1995	439515	303747	537338	472625	913765	444636

Fuente: OCDE y Elaboración propia

El análisis comparativo entre el mercado ibérico y el comunitario nos pone de relieve la baja productividad de la península respecto a la Unión, debido a razones de dimensión y a la baja productividad real. La primera razón se estudiará en el próximo capítulo con la meta de encontrar una respuesta a este difícil problema del sector.

Es interesante notar que los niveles de productividad de Portugal en 1994, están al nivel de Francia en 1986, de Alemania en 1987 y del RR.UU. en 1988, sin embargo, en 1995 este indicador se situó al nivel de Francia en 1988.

Con costes de producción más altos que nuestros socios europeos, y con el aumento de la competencia estamos ante una amenaza muy fuerte. El desarrollo de la información y del

conocimiento hará que los tomadores de seguros busquen las compañías que aseguren el mismo riesgo a un precio menor

2.3.4. EVOLUCIÓN DE LAS PROVISIONES TÉCNICAS

Como se ha dicho en la Introducción, el negocio del seguro tiene algunas características propias:

- ♦ Es una actividad con un fuerte acento financiero y económico, no sólo porque recibe las primas hoy, cuya contraprestación consiste en general en el pago de la indemnización.
- ♦ Es una actividad que consiste en la transformación de riesgos en pagos periódicos presupuestables.
- ♦ Es estimulante del ahorro familiar a través de algunas modalidades de seguro de vida.

Por estas y otras razones en el cierre del ejercicio contable las compañías dotan las provisiones técnicas para hacer frente a obligaciones futuras. En el ramo de vida se constituyen las provisiones matemáticas, para siniestros y para reparto de beneficios. Las más importantes son las matemáticas que se destinan a establecer un equilibrio futuro entre las primas recibidas y los riesgos.

En los ramos de no vida, las provisiones se pueden clasificar en: primas no adquiridas, siniestros, desviaciones de

siniestralidad, riesgos en curso, participación en los beneficios y para vejez.

Las más importantes son las provisiones para siniestros y las provisiones para desviaciones de siniestralidad por los siguientes motivos:

- ♦ Las provisiones para siniestros representan los siniestros pendientes de liquidación al final del ejercicio económico que serán pagos en el ejercicio siguiente.
- ♦ Estas provisiones también llamadas de supersiniestralidad o de estabilización son constituidas para aquellos riesgos en que existen condiciones cíclicas de intensificación de los siniestros.

El análisis del cuadro 2.7. nos permite ver que el volumen de provisiones en España que para el ramo de vida se multiplicó casi por nueve de 1986 a 1995, y sólo por tres y medio en el ramo de no vida. Excepto en el año 1989, debido al gran volumen de primas únicas de vida en el año anterior, y en el 1993 como consecuencia de la crisis económica, en todos los años ha habido crecimiento.

CUADRO 2.7.
Evolución de las provisiones técnicas (Mecus)

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA										
VIDA	2750	4842	8454	7669	9243	11670	13667	13268	18681	24491
NO VIDA	3395	4341	5564	7321	8621	9405	10286	10076	11065	12217
TOTAL	6145	9183	14018	14990	17864	21075	23953	23344	29746	36708
PORTUGAL										
VIDA	174	229	390	532	806	1190	1746	2273	3096	4231
NO VIDA	620	710	819	1030	1315	1478	1865	2061	2431	3029
TOTAL	794	939	1209	1562	2121	2668	3611	4334	5527	7260

Fuente: UNESPA, APS,ISP até 1990 y elaboración propia

El aumento de las provisiones y principalmente las provisiones matemáticas en relación al año anterior (1993), 40,7% en España y 36,2% en Portugal, señala de manera inequívoca la consolidación del ramo de vida, ya que esta variable se ve menos afectada que el importe de la emisión, motivados por la incidencia de factores de coyuntura económica.

El cuadro 2.8 que analiza el ratio entre provisiones técnicas y las primas de seguro directo nos permite ver cómo este ratio en relación a España y en los ramos no vida se viene manteniendo alrededor del 90%, a pesar de que en los primeros años del estudio en 1986 y 1987 este porcentaje estaba cerca del 80%.

CUADRO 2.8

Ratio provisiones técnicas/primas seguro directo (en %)

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA										
VIDA	96,2	149,8	138,7	223,5	259,8	230,1	233,1	241,0	209,0	296,2
NO VIDA	81,6	80,4	85,9	90,4	91,6	84,1	87,3	89,5	93,2	92,3
PORTUGAL										
VIDA	249,9	220,3	211,6	207,5	213,3	226,9	247,3	270,5	278,9	243,4
NO VIDA	95,6	100,9	98,4	104,8	109,0	101,6	107,9	112,5	115,2	131,0

Fuente: UNESPA, APS,ISP hasta 1990 y elaboración propia

En cuanto al ramo de vida este comportamiento ha sido irregular debido fundamentalmente a los seguros de características financieras que van venciendo y van siendo rescatados. El ratio volvió a subir en 1995 al 296% después de la caída verificada en 1994 que alcanzó el 209%. Sin embargo, siempre superior al índice de 1986, que fue del 96%.

En Portugal este ratio ha mantenido una tendencia creciente en el ramo vida desde 1987 y cayó en 1995 al 243%, al mismo nivel de 1986. Esto, se debió al pago de los rescates de los contratos de seguro a largo plazo - de cinco a siete años - que habían llegado a su vencimiento total.

En el ramo "no vida" este indicador se fijó en 1986 en el 95% y creció hasta el 131% en 1995 como resultado de una política de constitución de provisiones más cautelosa.

2.3.5. EVOLUCIÓN DE LA SINIESTRALIDAD

La evolución de la siniestralidad, se va a definir a través del porcentaje de las indemnizaciones pagadas en cada ejercicio sumadas a la variación de las provisiones técnicas y el volumen de primas procesadas.

Hemos añadido la variación de las provisiones técnicas que representan los gastos futuros estimados, que como hemos visto en el capítulo anterior han crecido bastante, principalmente, en vida.

La evolución del índice de siniestralidad presentada en el cuadro 2.9, para España, nos muestra un cierto empeoramiento en el ejercicio de 1995 del 89,3% respecto al año 1993, a pesar de aproximarse al índice de 1992, donde dicho índice se situaba en un 90,2% como ya se ha mostrado.

CUADRO 2.9

Siniestralidad (Siniestros + Var. Provisiones)/Primas (en %)

Años	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA									.	
VIDA	91,7	105,7	107,8	89,9	113,2	104,7	103,0	84,5	96,2	106,2
NO VIDA	76,2	78,0	80,3	91,8	85,0	79,2	83,8	81,3	80,3	78,6
TOTAL	82,5	88,4	93,6	91,2	92,7	91,9	90,2	82,3	87,2	89,3
PORTUGAL										
VIDA	85,3	87,2	89,9	93,7	100,9	103,7	107,8	110,4	109,7	104,2
NO VIDA	64,7	66,1	72,1	72,9	74,4	72,8	77,8	71,1	66,1	69,2
TOTAL	65,0	73,0	78,4	80,4	85,5	81,0	86,5	83,4	81,1	84,3

Fuente: UNESPA, APS, ISP hasta 1990 y elaboración propia

Respecto a Portugal, el índice global de 1995 ha empeorado 3,2 puntos porcentuales respecto al año anterior, donde el índice de los ramos de no vida se encuentran muy por debajo de los de España, menos de 20,1 puntos porcentuales para el mismo año de 1995, pero en relación al ramo de vida, el índice es más favorable en España, cuya tasa ha sido siempre más baja excepto en 1995 debido al elevado crecimiento de primas producido en Portugal.

El índice entre los siniestros más la variación de provisiones técnicas sobre las primas es uno de los indicadores más importantes en el negocio asegurador, pues relaciona los costes actuales (siniestros) y los futuros (provisiones) con relación a las primas.

2.3.6. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE REASEGURO CEDIDO

El "reaseguro" cedido es una parte de las primas de seguro directo emitidas por una compañía de seguros cedidas a otra, la reaseguradora, que puede ser tanto nacional como internacional.

El reaseguro desarrolla un papel importante en el mercado en la medida que transfiere parte de los riesgos de mayor volumen aceptados por una compañía aseguradora a otra: el reasegurador, a cambio de la comisión de reaseguro y de recibir la parte proporcional de las primas recibidas por el asegurador. Esta operación es, entre otras, una forma de diversificación del riesgo.

El nivel de reaseguro de un mercado está muy relacionado con el tamaño del mismo y de las compañías que lo componen pues, si ciertos riesgos fuesen asumidos por aseguradores con poca dimensión, se podría poner en riesgo a la propia compañía, en casos de siniestros graves.

Analizando el cuadro 2.10, en España el volumen de reaseguro cedido de 1986 hasta 1995 creció el 295% y el 202% respectivamente en vida y no vida y el crecimiento total fue del 219%.

En Portugal, el crecimiento fue del 587% y del 252% respectivamente en vida y no vida y en total del 571%.

CUADRO 2.10

Evolución del volumen de reaseguro cedido (Mecus)

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA										
VIDA	97	92	125	127	143	154	182	180	171	284
NO VIDA	1026	1120	1384	1608	1813	2000	2191	2087	2114	2176
TOTAL	1123	1212	1509	1735	1956	2154	2373	2267	2285	2460
PORTUGAL										
VIDA	8	9	9	11	18	21	18	20	22	47
NO VIDA	119	129	147	163	185	215	243	254	255	301
TOTAL	127	138	156	174	203	236	261	274	277	349

Fuente: OCDE, UNESPA, APS, y elaboración propia

La variación total de las primas emitidas durante el mismo periodo en España fue del 305% y en Portugal, del 571%, como vimos en el punto 2.3.2 que trata de la evolución de las primas. Este análisis comparado entre el volumen de primas y el reaseguro cedido, nos permite decir que cuanto mayor sea el mercado y mayores las empresas, menor será el reaseguro cedido, como se demuestra en el cuadro 2.11

CUADRO 2.11.

Reaseguro cedido en relación a las primas (%)

	ESPAÑA		PORTUGAL	
AÑOS	VIDA	NO VIDA	VIDA	NO VIDA
1986	3,3	23,3	11,8	18,4
1987	2,2	20,8	9,2	18,3
1988	1,1	21,5	5,1	17,7
1989	1,9	20,0	4,5	16,6
1990	3,4	19,4	4,9	15,3
1991	2,6	18,5	4,1	14,8
1992	3,1	18,9	2,6	14,1
1993	2,8	19,1	2,3	13,9
1994	1,7	17,7	2	12,7
1995	3,2	16,8	2,7	13,1

Fuente: OCDE, UNESPA, APS y elaboración propia

El reaseguro es diferente cuantitativamente y cualitativamente en los distintos ramos de seguro, como se puede ver en el cuadro 2.11. En relación al aspecto cuantitativo, se reasegura más en los ramos no vida que en los de vida. La mayor parte de las primas de vida se componen por productos financieros, con un grado de riesgo bien calculado. En los ramos no vida el riesgo es más imprevisible y de mayores

proporciones y por eso la tasa de cesión es mayor en éstos, tal y como más adelante se demuestra.

El nivel de reaseguro cedido se ha ido reduciendo en ambos países, debido al crecimiento del mercado y al consecuente aumento del tamaño de las compañías que permitió trabajar con tasas de retención más altas por la mayor diversificación del riesgo. En Portugal contribuyeron las fusiones realizadas en 1980/81 que originaron mayores compañías y en consecuencia mayores planes de retención.

En España, las tasas de cesión en el ramo de vida, en 1995, se sitúa al mismo nivel de 1986, cuyas variaciones se deben al mayor o menor volumen de primas únicas. En los ramos no vida, dicha tasa pasa del 23,3% al 16,8%.

Las tasas de cesión en Portugal en los ramos de no vida son más bajas que en España. Este hecho es debido a que las variables utilizadas no son las mismas, pues el volumen de primas respecto a Portugal está inflado por las primas del ramo de accidentes de trabajo, que en España forman parte de la seguridad social, como ya hemos mencionado anteriormente. En 1995, esta tasa se situaba alrededor del 13,1%, aunque ligeramente menor que la de 1986, el 18,4%.

El reaseguro es una actividad de cariz internacional y por eso presenta algunos problemas adicionales de carácter macroeconómico al principio y al final del ciclo productivo. Cuanto mayor sea la retención mejor será para el país cuando no haya siniestros, ya que se queda con los fondos recibidos de

las primas. Si la retención es menor, hay que pagar a los reaseguradores las primas proporcionales recibidas y entonces los fondos (divisas) salen del país, pero cuando se producen los siniestros y se tiene que pagar las indemnizaciones, entra también una parte proporcional de las primas.

2.3.7. EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS DE GESTIÓN

La relación entre los gastos de gestión y el volumen de primas adquiridas es un indicador de gran importancia para el sector asegurador pues, al igual que el ratio de siniestralidad, es un factor importante en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Los gastos de gestión se suelen dividir en internos y externos³⁵, y en este estudio los analizaremos en conjunto porque los principios contables en cada Región no son iguales y su análisis por separado nos llevaría a conclusiones erróneas. El hecho reside en que las compañías, además de pagar las comisiones a los intermediarios, pagan otros costes que debido a su naturaleza contable son registrados como gastos de gestión interna y, por eso, nos parece más correcto determinar el ratio de gastos de gestión como uno solo. Vamos, por tanto a poner de relieve los aspectos más significativos.

La evolución de este indicador ha mantenido una tendencia descendente desde la fecha inicial que contempla nuestro estudio; y ello tanto en España como en Portugal, como podemos comprobar en el cuadro 2.12, debido a distintas razones que se comentan a continuación.

³⁵ En los gastos de gestión externa consideramos las comisiones y las gastos de adquisición.

CUADRO 2.12
Ratio gastos de gestión/primas (%)

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA										
Vida	8,5	7,6	6	13	13,5	13,7	12,5	13,4	9	11,1
No Vida	37,9	35	36,7	35,9	33,6	33,4	33,1	33,8	32,9	31,6
TOTAL	25,4	24,3	21,5	28,8	27,9	27,1	26,2	26,9	22,5	23,6
PORTUGAL										
Vida	33,19	28,6	22,6	21,5	20,1	17,9	17,2	14,3	11,4	7,6
No Vida	41,1	40,82	39,4	38,7	37,6	37,9	36,2	35,6	32,4	28,9
TOTAL	40,4	39,3	36,4	35,2	33,4	32,6	30,7	28,8	25,3	19,8

Fuente: UNESPA, APS y elaboración propia

En España, el indicador experimentó una notable reducción en 1994, el 22,5% de las primas totales, debido al crecimiento de las primas (principalmente las primas únicas) y, fundamentalmente, a los gastos de gestión interna y también a las políticas de contención de gastos con el personal que se vienen desarrollando. Pero este indicador continúa manteniendo una fuerte resistencia al descenso, como se comprueba en los ramos no vida cuyo índice continua por encima del 30%. Este hecho ha provocado la necesidad de encontrar soluciones que permitan vencer esa resistencia.

Respecto a Portugal, el descenso fue siempre constante. Pasó del 40,4% en 1986 a un 25,3% en 1994 y al 19,8% en 1995, debido fundamentalmente al aumento del volumen de primas del ramo de vida, así como a la reestructuración interna efectuada en la mayoría de las compañías con la reducción de efectivos.

Comparando lo que pasa en el conjunto de la Región Ibérica el nivel de gastos era bastante superior en Portugal³⁶, aunque bajó durante el periodo en estudio. Incluso hay índices menores que en España para el año 1995, debido al gran crecimiento de primas realizado en Portugal en dicho año.

Estos elevados niveles de gastos de gestión se deben además al bajo nivel de automatización de los servicios de las compañías y a la baja productividad por trabajador³⁷, comparado con los valores medios de la Unión Europea.

2.3.8. EVOLUCIÓN DE PRIMAS - VIDA Y NO VIDA

La estructura del sector se encuentra reflejada en el cuadro 2.13, el cual muestra la evolución del peso relativo de los ramos vida y no vida desde 1986 hasta 1995.

³⁶ La mayor tasa en Portugal estaba inflada, principalmente en los ramos no vida, debido al hecho de que estas compañías tuvieron por razones sociales que incorporar a su plantilla trabajadores provenientes de las ex - colonias que regresaron después de la independencia de éstas.

³⁷ Como demostramos en el punto 2.3.3.

CUADRO 2.13
Análisis porcentual comparado de la evolución
desglosada por ramos vida y no vida

AÑO	ESPAÑA		PORTUGAL		U. EUROPEA	
	VIDA	NO VIDA	VIDA	NO VIDA	VIDA	NO VIDA
1986	40,7	59,3	9,7	90,3	40,7	59,3
1987	37,5	62,5	12,9	87,1	42,2	57,8
1988	48,5	51,5	18,1	81,9	45,0	55,0
1989	29,8	70,2	20,7	79,3	46,7	53,3
1990	27,4	72,6	23,8	76,2	47,4	52,6
1991	31,2	68,8	26,6	73,4	48,6	51,4
1992	33,2	66,8	29,0	71,0	48,1	51,9
1993	32,9	67,1	31,4	68,6	49,6	50,4
1994	43,0	57,0	34,5	65,5	50,0	50,0
1995 ³⁸	38,5	61,5	43,3	56,6	50,9	49,1

Fuente: UNESPA, APS, y elaboración propia

Como se puede observar, el crecimiento en el ramo de vida respecto al de no vida ha variado tanto en España como en Portugal. En cuanto a España, en relación a los distintos años de análisis, los pesos relativos de los ramos en 1995 están casi al mismo nivel que en 1986, si bien el año 1988 sobrepasa el promedio de la Unión.

La variación en relación a Portugal es notable, pues en Portugal, la variación ha sido más constante. Pasó en el ramo de vida de un peso relativo en 1986 de casi inexistente al 9,7% hasta llegar al 43,3% en 1995, aproximándose a los datos promedios de la Unión sobrepasando incluso a España en 1995.

³⁸ Cifras de Unespa para España, APS para Portugal y CEA para la Unión Europea.

En cuanto a la Unión Europea, la evolución ha sido progresiva desde 1986 hasta 1995. El ramo vida era del 40,7%, y los ramos no vida del 59,3%. En 1995 la distribución de los ramos se fijaron en, el 50,9% para vida y el 49,1% para no vida.

Las variaciones producidas en favor del ramo vida se justifican por un conjunto de razones:

- ♦ Las características financieras que cada vez más el seguro del ramo de vida viene adquiriendo, pues un gran volumen de primas se refieren a seguros de capitalización, los cuales, al final del contrato garantizan el pago del capital contratado y no de riesgo.
- ♦ La falta de confianza en los sistemas de seguridad social, que lleva a la población en vida activa y jubilada a tener que suscribir seguros complementarios de las prestaciones del régimen general de la Seguridad Social.
- ♦ El flojo crecimiento del ramo no vida debido a la crisis de los noventa y a la creciente terciarización de la economía europea, que viene teniendo sus inevitables repercusiones en España y Portugal.
- ♦ La distribución por los bancos y la reducción de la inflación que ha llegado más tarde a la Región Ibérica que a otros países de la Unión Europea.

El análisis desglosado de la evolución de las primas en la estructura de la actividad (cuadro 2.14) es importante en la medida, en que nos interesa distinguir las razones que llevaron al crecimiento de unos y a la disminución de otros.

CUADRO 2.14**España****Composición de los ramos en %**

Ramos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Vida	40,7	37,5	48,5	29,8	27,4	31,2	33,2	32,9	43,0	38,5
No Vida										
Accident. y salud	12,3	11,2	9,6	12,6	12,4	12,8	12,8	13,1	11,2	12,5
Automóviles	21,9	28,9	23,3	33,1	32,8	32,1	30,8	30,7	25,7	28,1
Respons. Civil	3,6	2,4	1,4	1,8	2,1	1,9	2,0	2,3	2,2	2,5
Seguros de bienes	9,8	9,6	8,6	11,3	11,4	10,0	9,8	9,6	8,2	10,4
Transportes	3,3	2,7	2,2	2,5	2,4	2,0	2,0	1,8	1,5	1,6
Otros daños	8,4	7,7	6,4	8,9	7,2	10,0	9,4	9,6	8,2	6,4
TOTAL NO VIDA	59,3	62,5	51,5	70,2	72,6	68,8	66,8	67,1	57,0	61,5

Fuente: Unespa y elaboración propia

Un análisis de composición del mercado español por ramos nos permite comprobar que la distribución relativa por ramos en porcentaje poco cambió en los últimos diez años, con excepción de un mayor peso en el ramo automóvil y menor en los ramos de responsabilidad civil y transportes. La estructura global entre los ramos vida y no vida demuestra una diferencia inferior a dos puntos porcentuales.

Respecto a Portugal (cuadro 2.15), el gran crecimiento del ramo vida hace que la estructura de los ramos de no vida estén muy influenciados a la baja pues, no se verificó tampoco un acompañamiento de la evolución de los mismos debido a la crisis económica, con reflejos en la casi desaparición de la actividad industrial y sus consecuencias en las actividades comerciales, excepto en los servicios que pocos reflejos tienen en los ramos no vida.

CUADRO 2.15.

Portugal

Evolución de la composición de los ramos de seguro en %

Ramos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Vida	9,7	12,9	18,1	20,7	23,8	26,6	29,0	31,4	34,5	43,3
No Vida										
Accidentes y salud	30,0	30,1	27,8	25,6	22,8	22,0	20,7	18,6	17,8	15,0
Automóviles	35,4	32,2	31,2	32,5	34,8	33,7	34,8	36,2	34,7	30,4
Respons.Civil	1,2	1,5	1,4	1,3	1,1	1,1	1,1	1,0	1,0	0,9
Inc. y otros bienes	15,4	15,1	13,9	13,0	11,4	11,3	9,9	9,0	8,7	7,7
Transportes	5,9	5,7	4,9	4,0	3,2	2,9	2,4	2,1	1,8	1,5
Otros daños	2,4	2,5	2,7	2,9	2,9	2,4	2,1	1,7	1,5	1,2
Total	90,3	87,1	81,9	79,3	76,2	73,4	71,0	68,6	65,5	56,7

Fuente: ISP, APS y elaboración propia

Se pasó a la aplicación en seguros de vida, en la modalidad de capitalización de fondos, que en un pasado reciente se aplicaban en depósitos bancarios a medio y largo

plazo, debido a las mayores tasas de remuneración ofrecidas por este tipo de productos o por razones de naturaleza fiscal, o a los dos factores al mismo tiempo. Estas razones justificaron, en parte, el aumento producido en 1990³⁹ con la inversión en planes de ahorro de jubilación (PPR), que conllevaban ventajas fiscales y se destinaban a impulsar el ahorro de las familias que había caído drásticamente.

Con la aprobación del presupuesto del Estado para el año 1995 en Portugal (Ley nº 39-B, de 27 de diciembre), estos incentivos fiscales casi desaparecieron, (se reducen en un 50%) y generó un clima de falta de confianza y frustración de los inversores en la política fiscal⁴⁰ del gobierno que los había impulsado insistentemente a ahorrar a largo plazo.

Comparando los dos cuadros anteriores de España y Portugal en relación a los ramos de no vida, se nota una falta de semejanza en la estructura de dichos ramos entre ambos mercados. En 1995, hay dos ramos cuya proporcionalidad está próxima; Transportes y Automóviles. Sin embargo, hay otros cuya divergencia es muy grande como por ejemplo Accidentes y Salud y Otros daños.

La causa de que la importancia relativa de los ramos Accidentes y Salud sea mayor en Portugal, es debido a que los seguros de accidentes de trabajo se encuentran cubiertos a través de pólizas de seguro privado (en 1995 representaban

³⁹ Véase cuadro 2.15













⁴⁰ En 1996 se verificó otro cambio en el régimen fiscal, retomando con lentitud el ritmo de venta de PPR's.

12,5%), mientras que en España están integrados en la Seguridad Social.

La mayor representación de Otros daños en relación a Portugal el 6,4% en 1995 mientras que en España se sitúa en el 1,2%, tienen como origen el tamaño y una mayor diversidad del mercado, lo que permite la existencia de un abanico más amplio de modalidades de seguros. Podremos referirnos, por ejemplo, a datos de 1994 y su importancia en la producción total: los ramos de Decesos (571 Mecus), Asistencia Sanitaria (1528 Mecus) e Ingeniería (108 Mecus), representaban cerca del 10% de la producción total.

2.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 📖 Annie France, Logez (1991): *The Europe of Freedom of Establishment and Free Offering of Services, Its Application to Insurance*, L'Argus, Paris.
- 📖 Carter, R.L. and G.M. Dickinson (1992): *Obstacles to the Liberalization of Trade in Insurance*, Harvester Wheatsheaf, London.
- 📖 Cea, (1995): *European Insurance in Figures*, Paris.
- 📖 Cea, (1991): *Vademecun de L'Opérateur en Lps Non-Vie*, Paris.
- 📖 Cecchini Paolo (1988): *Votre Entreprise Face à 1992. Le Marché Unique Européen*, Les Éditions D'organisation.
- 📖 Channon, D.F. (1988): *Global Banking Strategy*, Chichester, John Wiley & Sons.
- 📖 Chassagne, Yvette (1992): *L'adaptation des Entreprises Françaises D'assurance a L'ouverture du Marché Européen Dans le Secteur des Risques D'entreprises*, Conseil Economique et Social, Paris.
- 📖 Clifford Chance (1992): *Insurance 1992*, London.
- 📖 Clifford Chance (1990): *Insurance in the EEC - The European Communitys Programme for a New Regime*, Lloyd's of London Press Ltd, London.
- 📖 Commission of European Communities (1989): *Création D'Un Espace Financier Européen*, Office des Publications Officielles de la Cee.
- 📖 Commission of European Communities (1993): *The Internal Market - Situation as at 1st January 1993*, Brussels.

-  Dirección General de Seguros, Memorias de 1986 al 1995.
-  Economist, The (1990): *Insurance in a Changing Europe* 1990-1995, London.
-  Européenne, 3^{ème} Édition, Collection Lágus, 1989-1990.
-  Guy Levie (1992): *Droit Européen des Assurances*, Bruylant, Brussels.
-  Kimball, S.L. y W. Pfennigstorf (1978): *The Regulation of Insurance Companies in the United States and the European Communities, A Comparative Study*, International Insurance Advisory Council.
-  Kul and The Ucl-Universid Catolique de Lovaine (1992): *The Europe of Insurance - The Directives of Third Generation*, Lovaine.
-  L'Argus (1996): *L'Anunuaire des Societes d'Assurances - Panorama 96*, Paris.
-  Mapfre, Estudios (1990): *Manual de Introducción al Seguro*, Madrid.
-  Martínez, Miguel M.A. (1993): *Organización y Estrategia en la Empresa Aseguradora, El Ejemplo del Sector Asegurador en España*, Tesis Doctoral, Universidad de Alcalá de Henares.
-  Manzanos, A. M. (1993): *La legislación española de seguros y su adaptación a la normativa comunitaria*, Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios, núm. 16, Madrid.
-  Mira Candel, Filomeno (1993): *Coyuntura Económica y Futuro*, Mesa Redonda.
-  Mira Candel, Filomeno (1994): *Insurance In Spain In 1993, The Best Review*.

- 📖 Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- 📖 Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*, New York, Free Press.
- 📖 Porter, M. (1986): *Competition In Global Industries*, Harvard Business School Press.
- 📖 Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- 📖 UNESPA, Estadísticas de 1986 a 1995.
- 📖 Schumpeter, J. (1934): *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press.
- 📖 Servais, Dominique (1995): *Un Espacio Financiero Europeo*, Comisión Europea, Bruselas.

PARTE SEGUNDA
FACTORES COMPETITIVOS
ENDÓGENOS

CAPÍTULO 3

TAMAÑO Y CONCENTRACIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR DE LA REGIÓN IBÉRICA RESPECTO A LA U.E.



ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR ASEGURADOR.

SUMARIO: 3.1 Introducción. 3.2 Variables que definen la dimensión aseguradora. 3.3 Estudio comparado del tamaño del sector de la Región Ibérica respecto a la Unión Europea 3.4 Estudio comparado del tamaño de los grupos de la Región Ibérica respecto a la Unión Europea 3.5 Metodología de medida de la concentración en el sector seguros 3.6 Análisis empírico de la concentración del sector de la Región Ibérica 3.7 Evolución de la concentración de los grupos 3.8 Referencias bibliográficas

3.1. INTRODUCCIÓN

Estudiar el tamaño y la concentración del sector asegurador tiene dos objetivos:

- ♦ Determinar si hay un tamaño patrón en las entidades aseguradoras que sea un factor de ventaja competitiva.
- ♦ Estudiar si la concentración tiene ventajas competitivas, a través de la obtención de economías de escala o geográficas.

Estudiar el tamaño en un contexto económico cambiante es una tarea difícil porque éste se modifica de forma permanente, y por ello el análisis debe desarrollarse en un contexto dinámico, estudiando el horizonte temporal de 1986 a 1995, pasando naturalmente por 1992.

Como hemos visto, la estructura del sector se basa en tres tipos de empresas de seguros: sociedades anónimas nacionales (siendo algunas dominadas por capital extranjero), mutuas y delegaciones de compañías extranjeras. Por eso, estamos en presencia de tres clases de organizaciones, lo que posibilitaría hacer distintas aportaciones en función de su estructura jurídica y de los propietarios del capital. Como hay compañías de derecho nacional, con o sin mayoría de capital extranjero, las trataremos dentro de una perspectiva general.

Las mayores compañías de seguros españolas⁴¹ son bastante más pequeñas que las restantes europeas, pero bastante mayores que las portuguesas. Ante esta situación la cuestión que se plantea es saber si la dimensión de las compañías es un factor competitivo que posibilita que las compañías ibéricas compitan internamente o externamente con las comunitarias, estableciendo una relación entre el tamaño y la concentración como factores de competitividad.

En este capítulo se hará un análisis del grado de concentración en el sector y su comportamiento en el periodo comprendido entre 1986 y 1995. Utilizaremos en este estudio las siguientes medidas:

- ♦ el índice discreto,
- ♦ el coeficiente de desigualdad de Gini,
- ♦ el índice de Hirschman-Herfindhal y
- ♦ el coeficiente de Entropía.

⁴¹ El mayor grupo de España, Mapfre, es ocho veces menor que el mayor europeo, el grupo alemán Allianz. Considerando la fusión entre las mayores compañías francesas (AXA/UAP) en 1996 el grupo alemán fue sobrepasado en su liderazgo.

3.2. VARIABLES QUE DEFINEN LA DIMENSIÓN ASEGURADORA

Los criterios utilizados para medir el tamaño⁴² de las organizaciones generalmente son un conjunto de variables como el volumen de negocio, número de trabajadores, recursos propios y valor añadido.

Tradicionalmente la dimensión de la industria aseguradora se mide a través del volumen de primas de seguro directo. Pues, utilizar las primas netas al incluir las primas de seguro directo más el reaseguro aceptado a los que se deducen las primas de reaseguro cedido y teniendo en cuenta que el reaseguro aceptado resulta de las primas cedidas por aseguradores de el mismo mercado, habría una duplicación si considerásemos las primas netas. Por este motivo trataremos solamente las primas de seguro directo.

Para medir el tamaño del sector asegurador, vamos a hacerlo en términos absolutos y en términos relativos. El tamaño absoluto del sector en un país, medido por el volumen total de negocio de las compañías, suele ser un indicador de identificación de economías de escala, éstas posibilitan a la industria trabajar con costes unitarios más bajos. Recientes estudios de Hardwick (1994) y (Khaled) y Al 1995 indican la existencia de economías de escala en la industria de seguros

⁴² Bueno, E., Lamothe, P. y Villalba, D. (1981), "Un método multicriterio para medir el tamaño de la empresa: aplicación a la gran empresa española", CUPE., números 3 y 4, Madrid; y de Rodríguez Antón, J.M. (1985), "Una aproximación al tamaño de la banca privada en España", Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol. XIV, núm. 48, Madrid; y Bueno, E. y Morcillo, P. (1994), "Fundamentos de Economía y Organización Industrial, Madrid.

inglesa, concediendo algún apoyo en defensa de las industrias y compañías mayores las cuales mostraban ser más eficientes en costes que las más pequeñas.

El tamaño medio de la industria, medido por el total de primas de seguro directo divididas por el volumen de compañías, nos indica en valores absolutos la dimensión del sector en función de las primas medias por compañía y haremos un análisis evolutivo comparado entre el volumen de primas por países y su correspondiente con primas por aseguradora.

Estudiaremos otras variables como las inversiones y la plantilla, pues, como hemos dicho en el capítulo anterior, los gastos de gestión son muy altos y originan bajos niveles de competitividad en términos de costes comparados y es una de las razones del alto precio de los seguros en la Región Ibérica.

Para hacernos una idea del tamaño del sector, haremos algunos ratios fundamentales como el volumen de primas por compañía, el volumen de habitantes por compañía, el volumen de primas por empleado y, por último, el volumen de empleados en relación a la población.

3.3. ESTUDIO COMPARADO DEL TAMAÑO DEL SECTOR DE LA REGIÓN IBÉRICA RESPECTO A LA U.E..

Dado el inicio del mercado único de seguros el 1 de julio de 1994, con la libertad de establecimiento, de prestación de servicios y, por último, la licencia única, es importante estudiar el tamaño del sector en la Región Ibérica comparándolo con nuestros socios de la comunidad.

Dada la dificultad que supone considerar todas las aseguradoras de la Unión Europea, hemos decidido estudiar las diez primeras compañías de cada país en volumen de primas, desglosando las cinco primeras de vida y las cinco de no vida.

Estudiaremos en total ciento cuarenta porque no nos fue posible obtener datos de las compañías luxemburguesas.

Como una medida del tamaño absoluto, el ranking del sector desde 1986 hasta 1995, en Mecus, presentado en el cuadro 3.1, nos permite analizar en volumen de primas brutas el tamaño absoluto en la Unión de los distintos mercados. El cuadro con los datos de 1995, nos muestra de forma rotunda que los cinco mayores países en la U.E. en el sector son: Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Holanda. Alemania es el primero, seguido muy de cerca por Francia y el Reino Unido en 2º y 3º lugar respectivamente, y en 4ª y 5ª posición, pero a una considerable distancia, Italia y Holanda.

Cuadro 3.1.
Ranking del sector por países en la U.E
en volumen de primas (en Mecus)

R(86)	AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	R(95)
1º	ALEMANIA	49092	51941	63868	62581	67093	76157	86858	97277	107145	116077	1º
3º	FRANCIA	36890	39180	51388	53450	58721	64631	75209	88586	101473	111297	2º
2º	REINO UNIDO	48510	50150	65031	72360	79606	90635	92598	104163	96629	93107	3º
4º	ITALIA	14484	16016	20032	21263	22195	25920	26211	26311	27771	30163	4º
5º	HOLANDA	10758	11415	14447	14452	17680	19320	21406	22844	24515	27407	5º
6º	ESPAÑA	7017	8627	12569	11522	12963	16252	17644	16757	20754	20991	6º
8º	BÉLGICA	5048	5366	6459	6388	7339	7957	8782	9445	10526	11395	7º
9º	AUSTRIA	4002	4614	5893	5741	6162	6641	7434	8580	9053	9797	8º
7º	SUECIA	5950	6128	8181	9482	8537	10079	8737	8885	8663	8952	9º
11º	DINAMARCA	3456	3814	4909	4590	4591	4847	5371	6084	6308	6991	10º
10º	FINLANDIA	3870	4043	5384	5924	6945	6351	4987	5079	5916	7040	11º
13º	PORTUGAL	718	808	1016	1239	1584	1978	2433	2672	3233	3975	12º
12º	IRLANDA	2218	2535	2774	2974	3102	3258	3217	3536	3794	3661	13º
15º	LUXEMBURGO	182	179	238	255	348	386	843	1112	1475	3366	14º
14º	GRECIA	437	462	631	659	785	931	1050	1207	1309	1398	15º
	U. EUROPEA (15)	192633	205278	262820	272880	297651	335343	362780	402538	428541	455618	
	EE. UU.	263566	231275	285630	306530	301602	316845	389827	443718	484328	486701	
	ASIA	180320	207009	275357	261955	243586	278367	326035	563065	569209	589873	

Fuente: OCDE y elaboración propia

En cuanto a los países ibéricos, España y Portugal, ocupan el 6º y 12º puesto respectivamente. España se ha consolidado en el sexto lugar desde 1986 a una distancia muy corta de Bélgica.

El Reino Unido tuvo el liderazgo desde el año 1988 hasta el 1993 y lo perdió a favor de Alemania en el 1994. Este hecho se debe fundamentalmente a la devaluación de la libra esterlina en relación a las principales monedas del Sistema Monetario

Europeo. Si no hubiera tenido lugar este hecho, el mercado británico continuaría siendo el más importante.

Los países con menor mercado de seguros continúan siendo Portugal, Luxemburgo y Grecia a pesar de las grandes tasas de crecimiento habidas en los últimos años en Portugal y Luxemburgo.

Es curioso notar el alto crecimiento de Luxemburgo debido, fundamentalmente, a motivos de naturaleza fiscal, que ha permitido superar a Grecia en volumen de primas.

Un análisis comparado entre la Unión Europea, Estados Unidos de América y Asia, en relación a 1995, nos muestra el gran crecimiento habido en los países del suroeste asiático, crecimiento que permitió ya sobrepasar el volumen de negocios, tanto de los EE.UU. como de la Unión Europea, lo que en el futuro no dejará de representar una amenaza para el sector en Europa, si pensamos en términos de globalización. Sería interesante hacer un estudio sobre ese crecimiento y estudiar hasta qué punto el sector europeo, principalmente a través de las aseguradoras inglesas, se ha beneficiado del mismo a través de la internacionalización de sus compañías, pero no es el objetivo de este trabajo.

Otra medida del tamaño del sector se obtiene a través del ratio entre el volumen de primas y el volumen de compañías por país, cuyos resultados analizamos con los datos obtenidos en el cuadro 3.2. Este análisis es importante si tenemos en cuenta que son las mayores compañías en cada país, las que poseen más

negocios fuera de su país y son las que están en mejores condiciones de aprovechar el Mercado Único de Seguros y las oportunidades de adquisiciones que van apareciendo.

Las mayores compañías se encuentran en Francia, Alemania, Austria, Reino Unido, Italia y Finlandia. Sin margen para la duda, las mayores son las francesas seguidas, de las alemanas y, a continuación, las del nuevo miembro de la Unión, Austria, que podrán ser en el futuro competidores muy fuertes.

Austria, que en 1994 ocupaba el noveno lugar en volumen de primas absolutas, y cuando se estudia en términos de tamaño de las compañías, la tercera es austríaca debido fundamentalmente al desarrollo de seguros de salud.

Cuadro 3.2.

*Clasificación por el volumen promedio de primas por compañía
(en Mecus)*

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	R (95)
FRANCIA	70	70	91	91	99	105	122	148	175	195	1º
ALEMANIA	67	71	86	83	88	97	112	126	149	162	2º
AUSTRIA	63	70	88	84	91	94	100	114	122	126	3º
REINO UNIDO	58	60	78	87	95	108	113	126	118	113	6º
ITALIA	70	73	85	88	88	98	98	96	105	116	5º
FINLANDIA	90	92	117	126	122	111	87	88	104	121	4º
HOLANDA	16	15	18	18	37	40	44	45	50	56	7º
ESPAÑA	15	20	29	26	31	36	40	40	52	52	8º
BÉLGICA	18	19	24	24	26	29	32	36	41	45	9º
PORTUGAL	14	14	16	19	25	27	31	31	37	45	10º
IRLANDA	33	38	41	41	40	37	34	33	31	30	12º
DINAMARCA	17	18	24	22	20	21	23	25	25	28	13º
LUXEMBURGO	4	4	5	5	6	5	12	15	18	42	11º
SUECIA	23	25	32	37	16	19	17	17	18	18	14º
GRECIA	3	3	4	4	5	6	7	8	9	10	15º

Fuente: Elaboración propia con datos de la OCDE.

Un análisis complementario a través del Anexo I, donde se agruparán las cinco primeras compañías de los ramos de vida y de no vida de toda la Unión, se verifica que, entre las diez primeras, seis son francesas, dos alemanas y dos inglesas, que confirma lo que hemos dicho de la evaluación en términos absolutos. No se confirma lo dicho en relación a Austria, pues la primera compañía se encuentra en la posición cincuenta y una por lo que podremos deducir que estamos ante un mercado concentrado de pocas empresas.

España, que detenta la sexta posición en volumen de primas, pasa a ocupar el octavo lugar en primas medias por compañía. Respecto a la Unión, la primera compañía española se encuentra en trigésimo séptimo lugar, a pesar de en valores absolutos, esta por encima de Austria. Esto es debido a la alta atomización del sector (debido al gran número de aseguradores existentes), lo que en competitividad sería un buen indicador, si no fuera porque muchas trabajan con pérdidas técnicas y sólo algunas compensadas con los ingresos financieros.

Portugal ocupa el duodécimo puesto en volumen de primas, y el décimo en promedio de primas por compañías. La primera compañía portuguesa ocupa el lugar ciento uno entre las ciento cuarenta primeras.

El análisis evolutivo de los cuatro años que tomamos como referencia en nuestro estudio, 1986, 1992, 1994 y 1995 (cuadro 3.3), nos muestra también la consolidación del mercado alemán seguido de Francia y Reino Unido. También podemos ver que Francia es el de mayor volumen de primas por compañía, seguido en la segunda posición por Alemania y después por Austria.

Respecto a los países ibéricos, España se ha mantenido en el sexto lugar europeo en volumen de primas y, respecto al promedio de primas por compañía, ha subido en 1992 al octavo lugar. Posición que viene manteniendo. Esto se debe, en parte, al crecimiento del volumen de primas pero también, a los movimientos de concentración habidos como demostraremos posteriormente en el punto 3.5.

Cuadro 3.3
Variación del ranking en los mercados

	Volumen de				RATIO			
	Primas				Primas/Compañías			
	1986	1992	1994	1995	1986	1992	1994	1995
ALEMANIA	1º	2º	1º	1º	4º	3º	2º	2º
FRANCIA	3º	3º	2º	2º	2º	1º	1º	1º
REINO UNIDO	2º	1º	3º	3º	6º	2º	4º	6º
ITALIA	4º	4º	4º	4º	3º	5º	5º	5º
HOLANDA	5º	5º	5º	5º	11º	7º	7º	7º
ESPAÑA	6º	6º	6º	6º	12º	8º	8º	8º
BÉLGICA	8º	7º	7º	7º	9º	10º	9º	9º
AUSTRIA	9º	9º	8º	8º	5º	4º	3º	3º
SUECIA	7º	8º	9º	9º	8º	14º	14º	14º
DINAMARCA	11º	10º	10º	10º	10º	12º	12º	13º
FINLANDIA	10º	11º	11º	11º	1º	6º	6º	4º
IRLANDA	12º	12º	12º	13º	7º	9º	11º	12º
PORTUGAL	13º	13º	13º	12º	13º	11º	10º	10º
LUXEMBURGO	15º	15º	14º	14º	14º	13º	13º	12º
GRECIA	14º	14º	15º	15º	15º	15º	15º	15º

Fuente: CEA

Portugal mantuvo, respecto al volumen de primas, la trigésima posición, subiendo en 1995 al duodécimo puesto y, en relación al ratio de primas por compañía, en 1986, ostentaba el trigésimo puesto y alcanzó, en 1994, el décimo lugar que mantuvo en 1995, debido a las mismas razones esgrimidas para España.

En el Anexo II, se encuentra el desglose de las compañías entre las de vida y no vida, ordenadas por volumen de primas dentro de cada ramo. La ordenación obtenida indica que en el

ramo de vida, de las diez primeras, cinco son francesas; de ellas CNP ocupa el primer puesto y Predica el segundo, dos inglesas y una alemana y completan las cinco primeras. En los ramos no vida, cuatro son francesas, cuatro inglesas y dos alemanas, ocupando una de ellas, Allianz, la 1ª posición y, la 2ª posición es para UAP de nacionalidad francesa.

Podremos completar este análisis del tamaño absoluto de la industria con los datos obtenidos en el cuadro 3.4, donde relacionamos el volumen de compañías, primas, plantilla e inversiones.

Cuadro 3.4

Tamaño absoluto del sector asegurador europeo en 1995

Países	Volumen		Primas		Empleados		Inversiones	
	Comp	%	(Mecus)	%	Volum	%	(Mecus)	%
ESPAÑA	400	8,3	20991	4,6	47760	5,6	43327	1,8
PORTUGAL	88	1,8	3975	0,9	13085	1,5	8933	0,4
AUSTRIA	78	1,6	9797	2,2	32346	3,8	33149	1,4
BELGICA	255	5,3	11395	2,5	25501	3,0	55391	2,3
ALEMANIA	718	14,8	116077	25,5	245600	29,0	592640	24,9
DINAMARCA	250	5,2	6991	1,5	15000	1,8	61302	2,6
FINLANDIA	58	1,2	7040	1,5	10770	1,3	34873	1,5
FRANCIA	571	11,8	111297	24,4	121800	14,4	411661	17,3
REINO UNIDO	826	17,1	93107	20,4	209400	24,7	756988	31,8
GRECIA	141	2,9	1398	0,3	9600	1,1	0	0,0
IRLANDA	122	2,5	3661	0,8	10386	1,2	21065	0,9
ITALIA	261	5,4	30163	6,6	46516	5,5	97621	4,1
LUXEMBURGO	81	1,7	3366	0,7	1349	0,2	5903	0,2
HOLANDA	491	10,2	27407	6,0	40000	4,7	160424	6,7
SUECIA	496	10,3	8952	2,0	18800	2,2	97813	4,1
UNIÓN EUROPEA	4836	100	455617	100	847913	100	2381090	100

Fuente: CEA y elaboración propia

0) Las inversiones de Grecia no estaban disponibles

Un análisis comparado con base en los elementos recogidos sobre el mercado total de la Unión, nos permite ver que España posee el 8,3 % de las compañías pero sólo el 4,8 % del volumen de negocios. España es el cuarto en volumen de empleo creado. En cuanto a volumen de compañías y de primas España es el sexto, lo que es, sin duda, un indicador de una floja productividad del sector, pues tiene más trabajadores por compañía que los principales socios europeos. Respecto a las inversiones, España se sitúa en noveno lugar, posiblemente debido, a las características específicas de los ramos explotados y a la poca madurez del mercado.

En Portugal, la relación entre volumen de primas, volumen de compañías e inversiones es semejante a España. En empleo, es el décimo, y en volumen de negocio, el duodécimo. Por este análisis se puede constatar la poca competitividad de nuestras compañías en relación a las de otros países de la Unión, debido a factores de productividad como estudiamos en el punto 2.3.3.

De todos los datos estudiados, podemos concluir, que España posee un sistema asegurador mediano en términos absolutos, excepto en número de compañías y de empleados. Portugal, posee un sistema pequeño en valores absolutos, pero con el mismo problema que España en cuanto al volumen de empleo y, en consecuencia, baja productividad y floja competitividad.

Continuando con el estudio del tamaño relativo (Cuadro 3.5) del sector, vamos a intentar identificar otros factores que nos ayuden a descubrir ventajas o desventajas competitivas.

El primer ratio que emplearemos es el relativo al número de empleados del sector por millón de habitantes de la población activa. En España, la población activa, en este sector tiene 7,2 empleados por cada millón, mientras que en Portugal dicho ratio desciende a 2,9 empleados por millón de población activa. Este indicador confirma el análisis realizado en valores absolutos. Podemos por tanto, concluir que el sector asegurador es un gran consumidor de mano de obra.

Cuadro 3.5

Tamaño relativo del sector asegurador europeo en 1995

Países	Habitantes	Primas (Mecus)	Empleados p/	Empleados
	/comp.(mil)	/Empleado	Población activa	/Pobl.(mil)
ESPAÑA	98	440	7,3	1,2
PORTUGAL	112	304	2,9	1,3
AUSTRIA	104	303	8,7	4,0
BELGICA	40	447	6,0	2,5
ALEMANIA	114	473	8,0	3,0
DINAMARCA	21	466	4,8	2,9
FINLANDIA	88	654	4,3	2,1
FRANCIA	102	912	4,8	2,1
REINO UNIDO	71	445	9,2	3,6
GRECIA	74	146	2,5	0,9
IRLANDA	29	352	7,5	2,9
ITALIA	220	648	2,1	0,8
LUXEMBURGO	5	2495	7,6	3,4
HOLANDA	32	685	6,8	2,6
SUECIA	18	476	4,4	2,1
UNIÓN EUROPEA	77	538	5,4	2,3

Fuente: CEA y elaboración propia

El segundo ratio⁴³, número de habitantes por compañía, identifica los puntos de atención al cliente. En España la relación es de 98.000 habitantes por compañía y en Portugal 150.000. La media de la Unión es de setenta y seis mil. El país que tiene una relación habitantes por compañía más baja es Luxemburgo⁴⁴, 5.000, seguido de Suecia con 18.000 por compañía. El país que está más cerca de la media de la Unión es el Reino Unido con 70.000 por compañía.

El tercer ratio hace referencia al volumen de primas por empleado, ocupando España la 8ª posición y Portugal la 14ª. La media de la Unión es de 471.000 Ecus en primas por empleado. El país con mejor índice vuelve a ser Luxemburgo⁴⁵ con 1 199.000 Ecus, seguido de Francia con 828.000. La producción por empleado en Francia es casi el doble que en España y aproximadamente cuatro veces más que en Portugal.

Por último, el cuarto ratio relaciona los empleados con la población total. Respecto a este indicador, ambos países ibéricos tienen una relación menor que la media europea, lo que nos indica, junto con el ratio del párrafo anterior, que el nivel de población activa en el sector es muy bajo.

⁴³ En alternativa a esta ratio sería preferible hacer la relación entre el número puestos de venta de cada compañía pero los mismos no estaban disponibles en relación a los países de la Unión Europea y por eso decidimos hacerlo por compañías.

⁴⁴ Luxemburgo es un mercado muy especial por ser un mercado *off-shore*.

⁴⁵ A este mejor índice contribuye un gran porcentaje de grandes riesgos comerciales e industriales, los cuales dependen del mayor o menor grado de desarrollo de los varios países. Al mismo tiempo, una cuota más elevada de grandes riesgos expone más un mercado a la competencia externa.

3.4. ESTUDIO COMPARADO DEL TAMAÑO DE LOS GRUPOS DE LA REGIÓN IBÉRICA RESPECTO A LA UNIÓN EUROPEA

Venimos refiriéndonos al tamaño del sector asegurador en todo su universo de la unión europea, lo que nos ha permitido identificar los mercados de mayor y menor dimensión, en función de valores absolutos de primas de seguro directo.

A continuación, haremos lo mismo respecto a los primeros diez grupos y/o compañías y a partir del cuadro 3.6, podremos ver que el primer grupo en España es el grupo Mapfre con 1819 Mecus de primas y con una cuota de mercado del 8,5 %.

Cuadro 3.6

Primeros 10 grupos aseguradores en primas seguro directo 1995

Grupos o compañías	ESPAÑA		Grupos o compañías	PORTUGAL	
	Primas (Mecus)	Cuota Mercado %		Primas (Mecus)	Cuota Mercado %
Mapfre	1819	8,5	Bonança (BCP)	457	14,2
Central Hispano/Generali	1447	6,7	Império (B Mello y UBP)	397	12,3
Winterthur	864	4,0	Fidelidade (CGD)	370	11,5
Caifor	771	3,6	Tranquilidade (BES)	336	10,4
Allianz-Ras	750	3,5	Mundial (BTA y BPSM)	269	8,4
B.B.V.	713	3,3	Aliança-UAP	271	8,4
Argentaria	532	2,5	Portugal Previdente	268	8,3
AGF/Unión Fenix	511	2,4	Europeia/La Equitativa	88	2,7
Zurich	510	2,4	Metropole/Zurich	83	2,6
AXA/AURORA	507	2,4	O Trabalho	80	2,5

Fuente: Unespa ,APS y elaboración propia.

Entre los diez primeros grupos encontramos cinco extranjeros (Caifor, Winterthur, AGF, Zurich y AXA/Aurora),

algunos de ellos pertenecientes a los principales grupos de sus países. Winterthur y Zurich en Suiza, AGF en Francia, Axa en Francia y la asociación entre el BCH y el mayor asegurador italiano, Generali. Los únicos grupos aseguradores de raíz española y origen asegurador es Mapfre, pues los restantes o son extranjeros o forman parte de grupos bancarios, como el Central Hispano, el BBV y La Caixa. El mercado español actual, después de una fuerte internacionalización, está profundamente influido por los principales aseguradores europeos.

En Portugal, la penetración de los principales competidores aseguradores europeos ha empezado más tarde que en España y eso ha hecho que entre los cinco primeros estén grupos de origen portugués, con cerca de 55% de cuota de mercado. Los cuatro que siguen pertenecen a grupos donde los principales aseguradores europeos están tomando posiciones de control. Entre otros podemos señalar Aliança que tiene como socios a los franceses de UAP, en 5ª posición en Europa; Portugal Previdente con Allianz, el mayor grupo europeo⁴⁶; la Europeia controlada por los suizos de Winterthur y que se han asociado recientemente a La Equitativa; y por último, el grupo Metropole con el grupo europeo Zurich.

Los primeros cinco grupos en Portugal están asociados a grupos bancarios o viceversa, como por ejemplo los grupos Mundial e Imperio que controlan (assurfinance) los bancos que forman parte del grupo. Esta situación en el ranking no ha sido una consecuencia del fenómeno Bancassurance o Assurfinance, pues sus posiciones en el mercado venían ya del pasado.

⁴⁶ En 1997 con la fusión AXA/UAP fue relegado al segundo lugar.

Un análisis de las primeras compañías de cada país de la Unión nos pone de relieve el pequeño tamaño de las nuestras, pues aunque España detenta el sexto puesto en volumen del negocio europeo, el primer grupo, Mapfre, ocupa el décimo puesto, lo que permite pensar en las dificultades para el crecimiento externo⁴⁷

Cuadro 3.7
1ºs Grupos aseguradores de cada país ordenados por
volumen de primas (Mecus) 1995

Países	Grupos o	Primero
	Compañías	en primas
FRANCIA	CNP	12008
ALEMANIA	Allianz	11147
REINO UNIDO	Prudential	4394
HOLANDA	Nat. Nederland	3535
ITALIA	Generali	2924
BÉLGICA	Fortis	2157
SUECIA	Skandia	1801
ESPAÑA	Mapfre	1364
AUSTRIA	Wr Stadtische	1207
DINAMARCA	PFA Pension	849
FINLANDIA	Sampo	624
IRLANDA	Irish Life	562
PORTUGAL	Bonança/BCP	457
GRECIA	Interamericana	215
LUXEMBURGO	N/D	N/D

Fuente: CEA, APS y elaboración propia

Los principales grupos europeos están ya en la Región Ibérica, como vimos en el cuadro 3.6 y 3.7, un análisis más completo puede verse en el estudio de los anexos I y II, donde podremos ver las principales aseguradoras europeas que están

⁴⁷ Que no es el caso de Mapfre que es una excepción y es la única que tiene una larga actividad internacional con especial incidencia en los mercados de Sudamérica.

operando en la Región Ibérica, sea en régimen de prestación de servicios o licencia única.

El primer grupo en volumen de primas CNP es diez veces mayor que el primer español, Mapfre, y treinta veces que el mayor grupo portugués, liderado por el BCP

3.5. METODOLOGÍA DE MEDIDA DE LA CONCENTRACIÓN EN EL SECTOR SEGUROS.

La concentración⁴⁸ es un tema que siempre genera gran controversia y actualmente tiende a crecer con la apertura de los mercados, el aspecto más importante que debemos analizar es si los movimientos de concentración, que procuran mayor poder de mercado o economías de escala, permiten a las empresas ser más competitivas tanto a nivel interno como externo y también cómo ha evolucionado dicha concentración.

Cuando se empieza a discutir este tema en cualquier sector de la actividad económica, la controversia aparece enseguida cuando tenemos que elegir la medida a utilizar, sea el volumen de ventas, total de activos, número de empleados y, en este caso específico de la actividad aseguradora, añadimos el volumen de provisiones técnicas y el volumen de inversiones.

⁴⁸ Véase sobre este asunto: BUENO E. Y MORCILLO P.: Fundamentos de Economía y Organización Industrial, Pirámide, Madrid, 1994.

Idem, de los mismos autores y otros. La Empresa Española: Estructura y resultados. Instituto de Estudios Económicos. Madrid, 1990.

Entre todas ellas hemos elegido solamente el volumen de primas, que es la variable que condiciona todas las demás, pues tanto el volumen de inversiones como el volumen de provisiones técnicas que representa el valor actual de obligaciones futuras han provenido de las primas recaudadas.

Haremos el estudio del grado de concentración a través del cálculo de varios indicadores. En primer lugar, agruparemos las compañías, por la cuota de mercado en función de primas, las primeras cinco, diez, quince, veinticinco y cincuenta. En segundo lugar, pasaremos a desglosar los datos obtenidos y utilizaremos una medida de concentración casi absoluta, el índice discreto, y medidas absolutas, el índice de Gini y representaremos la curva de Lorenz, determinaremos el índice de Hirschman-Herfindhal y por último el Coeficiente de Entropía.

3.6. ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA CONCENTRACIÓN DEL SECTOR DE LA REGIÓN IBÉRICA

Continuando con el estudio, vamos a determinar los niveles de concentración de nuestros sistemas aseguradores, empezando por ordenar en el cuadro 3.8, las primeras cinco, diez, quince, veinticinco y cincuenta compañías de la Región Ibérica por volumen de primas.

Cuadro 3.8
Evolución de las cincuenta primeras aseguradoras por primas
(% acumulativo)

	ESPAÑA					PORTUGAL				
ÍNDICES	1986	1992	1993	1994	1995	1986	1992	1993	1994	1995
5 PRIMERAS	29,3	18,2	15,7	23,9	17,5	59,4	50,1	50,1	45,1	42,0
10 PRIMERAS	40,8	25,6	23,9	33,8	28,1	78,2	67,8	67,4	63,3	65,8
15 PRIMERAS	48,6	38,9	35,7	41,8	37,5	86,6	77,9	77,0	73,9	75,5
25 PRIMERAS	60,1	51,7	49,3	53,5	50,8	94,4	87,1	86,6	84,4	87,0
50 PRIMERAS	75,8	70,7	69,3	72,4	72,3	100,0	98,3	98,3	97,8	98,1

**Fuente: UNESPA , APS y elaboración propia Portugal 1986 - datos
obtenidos del ISP**

Como se observa, el sector en España está muy fragmentado a pesar de la tendencia para concentrar la actividad manifestada en 1994, que coincide con el inicio del mercado único el 1 de julio, donde todavía los números están un poco lejos de los de 1986. Las cinco primeras en 1986 detentaban el 29,3 % del volumen de primas, y en 1992 el 18,2 %. La tendencia se ha invertido en 1994 y pasaron a representar el 23,9 % debido al crecimiento del negocio en el ramo vida, fundamentalmente a través de las primas únicas captadas por las aseguradoras relacionadas con bancos. Con la reducción, en 1995, de las primas únicas, este índice bajó al 17,5%, para las 10, 15, y 25 primeras observamos que la tendencia es la misma. Sin embargo, para las 50 primeras las variaciones son menos fluctuantes implicando que la reducción experimentada del año 1994 a 1995 en los demás casos no se ha producido para este.

Por el contrario, en Portugal el mercado está bastante concentrado⁴⁹ a pesar de la disminución del índice comparado con 1986, donde existían solo 46 compañías. Las cinco primeras aseguradoras detentaban cerca del 59% de las primas, sin embargo en 1994 sólo el 45% y el 42% en 1995. Las primeras 10, 15, y 25 y 50 pasaron respectivamente del 78%, 86%, 94% y 100% en 1986 al 63%, 73%, 84% y 97% en 1994 y ascendieron al 65%, 75%, 87% y 98% en 1995. Lo que representa una reducción importante sin ser significativa en términos de índice de concentración para las cinco primeras y una mayor concentración en 1995 para las restantes.

Este análisis indica que estamos ante dos tipologías de mercados: uno fragmentado, España, y el otro muy concentrado, Portugal, con índices muy elevados.

Vamos a continuar desglosando el análisis sobre la concentración y determinaremos luego el índice discreto para las diez primeras compañías. El índice discreto obtenido en el cuadro 3.9 para las diez primeras aseguradoras de cada mercado y de acuerdo con la calificación definida por Linda (1977)⁵⁰, en su estudio de 1977, el mercado español para alcanzar la competencia perfecta, se sitúa en una *zona verde* donde representa una situación de tranquilidad, pues las primeras cuatro compañías detentaban respectivamente en 1994

⁴⁹ Que es una consecuencia de las fusiones realizadas en 1980 como hicimos antes referencia.

⁵⁰ Véase del autor : Domination, concurrence et concentration des marchés dans la structure industrielle de la Communauté. La réglementation du comportement des monopoles et des entreprises dominantes en droit communautaire, De Tempel, Tempelhof.Brujas, 1977.

y 1995 el 20,9% y 14,4% de cuota de mercado y, en 1986 el 26,1%, que no es un porcentaje elevado.

En Portugal, y utilizando el mismo criterio, las primeras cuatro compañías en 1986 detentaban el 59,4% del mercado (un mercado sin competencia). Sin embargo, en 1994 ese porcentaje pasó al 38,9% casi, en el límite de la *zona amarilla*, solicitando la máxima atención y vigilancia.

Se puede concluir a través de los datos de los cuadros 3.8 y 3.9 el sector asegurador en España está bastante atomizado y el estudio empírico con el índice discreto nos permite comprobarlo y además ver la evolución de esa atomización desde 1986. En esa fecha la primera aseguradora detentaba el 13,8% de las primas, mientras que en 1994 detentaba menos de la mitad, el 6,7%, y en 1995 pasó al 4,4%. Las diez primeras pasaron del 40,8% al 33,3% de cuota de mercado en 1994 y 28,1% por ciento en 1995. Estos movimientos contrastan con los 2 años anteriores debido al gran incremento (como ya decimos) experimentado en 1988 y 1994 con las primas únicas (cerca de 882 millones de pesetas), lo que implicó que este índice se quedase alrededor del 25%, lo que nos permite confirmar la fragmentación del mercado y en consecuencia el elevado grado de competencia existente en el mismo, con un grado de penetración muy grande de los principales grupos aseguradores extranjeros.

Cuadro 3.9

Concentración de los seguros en España y Portugal, según el índice discreto para las primas (% cumulativo de primas)

	ESPAÑA					PORTUGAL				
COMPAÑÍAS	1986	1992	1993	1994	1995	1986	1992	1993	1994	1995
1	13,8	4,8	4,7	6,7	4,4	14,5	12,9	13,0	12,3	11,5
2	19,2	8,8	8,5	11,9	7,9	27,5	24,2	25,4	23,8	20,8
3	22,8	12,9	11,0	16,6	11,2	38,8	33,7	34,9	32,2	29,2
4	26,1	15,7	13,5	20,9	14,4	49,6	43,0	43,6	38,9	36,4
5	29,3	18,2	15,7	23,9	17,4	59,4	50,1	50,1	45,1	42,0
6	32,2	20,4	17,8	26,1	19,6	67,9	56,0	55,2	49,8	47,7
7	34,5	22,5	19,8	28,2	21,8	70,8	59,5	59,0	53,5	52,9
8	36,7	24,5	21,9	30,1	23,9	73,4	62,5	62,4	56,9	58,1
9	38,8	25,6	23,9	32,0	26,1	75,8	65,3	65,0	60,2	62,9
10	40,8	25,6	23,9	33,8	28,1	78,2	67,8	67,4	63,3	65,8

Fuente: UNESPA , APS y elaboración propia Portugal 1986 - datos obtenidos del ISP

El volumen de pequeñas aseguradoras continúa siendo bastante elevado a pesar de la disminución sufrida con los movimientos de concentración en los últimos años. Con el incremento de la competencia y con la rebaja de los tipos de interés son condiciones difíciles para sobrevivir

La situación en Portugal es bastante distinta, estamos ante un mercado muy concentrado donde las diez primeras controlaban el 63,3% del mercado en 1994 y el 65,8% en 1995, a pesar de que este índice haya evolucionado negativamente desde 1986 (78,2 %). El índice nos muestra una ligera evolución hacia un mercado más competitivo, pero las dos primeras en 1994 detentaban casi el mismo indicador del inicio del estudio (1986), y los aseguradores extranjeros sólo consiguen alcanzar

la sexta (Aliança/UAP) y octava (Portugal Previdente/Allianz) posiciones.

Analizada la concentración con una medida casi - absoluta, el índice discreto, en los cuadros 3.8 y 3.9, pretendemos continuar a través de una serie de índices que nos van a proporcionar medidas absolutas del análisis de la concentración.

Para lo cual utilizaremos, siguiendo a Meyer⁵¹, los siguientes índices:

A) H - Herfindhal

Esta medida considera tanto el número de unidades como su desigualdad. Se expresa por:

$$CH_e = \sum_{i=1}^N \left(\frac{P_i^2}{\sum P_i} \right) = \frac{1}{P} \sum_{i=1}^N \frac{P_i^2}{P} = \frac{CH_i^2}{100}$$

siendo:

P_i = participación de la empresa i en la variable

P_i^2 = participación de la empresa i en la variable elevado al cuadrado

⁵¹ Dominique Meyer . :Los métodos de la medida de la concentración económica (Presentación crítica). Dominique Meyer es profesora del "Centre de Recherche en Economie Industrielle " de la Universidad de París Norte .

B) Entropía

Este coeficiente mide el grado de desorden asociado a una determinada distribución. Se representa por:

$$C_e = \sum_{i=1}^N P_i \cdot \log \frac{1}{P_i}$$

Existe un máximo de Entropía cuando todas las unidades tienen un peso equivalente, es decir, cuando la concentración es mínima. En este caso P_i es igual a $1/n$ y C_e es igual a $\log N$. Por el contrario, la concentración es máxima cuando $P_i=1$, y entonces $C_e = 0$.

Jacquemin (1975)⁵² sugiere que se debe dividir C_e por el valor máximo del coeficiente, ya que esta medida se ve influenciada por n . Es decir:

$$E_r = \frac{C_e}{\log n}$$

Las dos medidas utilizadas son satisfactorias desde un punto de vista teórico. Ahora bien, las dificultades prácticas que suponen su utilización, reducen su aplicabilidad, ante el problema de búsqueda de los datos necesarios.

C) Índice de Gini

Su punto de partida es la curva de Lorenz. En efecto, la importancia de la concentración se determina por la relación

⁵² Jacquemin, A. (1975): *Economie Industrielle Européene*, Bordas, Paris.

entre el área de la superficie existente, entre la curva de Lorenz y la diagonal de perfecta igualdad, y el área del triángulo.

Desde el punto de vista práctico se divide la distribución en clases, y se elaboran fórmulas para calcular la superficie de los polígonos resultantes. Formalmente:

$$R = \frac{x/2}{1/2 x^2 \cdot N} \sum_{i=1}^N [(i-1) F_{xi} - iF_{xi-1}]$$

$$R = \frac{1}{N \cdot X} \sum_{i=1}^N [(i-1) F_{xi} - iF_{xi-1}]$$

donde:

F_{xi} = valor acumulado de la variable hasta i .

X/N = Media aritmética de la distribución.

X^2 = Cuadrado de la suma de los valores de la variable.

El índice de Gini varía entre 0 (igualdad perfecta) y 1 (desigualdad perfecta).

D) Curva de Lorenz

Se construye de la siguiente manera:

- En abscisas, se representa el porcentaje acumulado de las unidades de la distribución.

- En ordenadas, se representa el porcentaje acumulado de la variable utilizada.

La curva obtenida es convexa hacia abajo, salvo en el caso de que todas las unidades tengan la misma dimensión (línea de perfecta igualdad).

Cuanta mayor sea la desigualdad de la distribución, mayor convexidad presentará la curva de Lorenz.

Aplicando estos índices al sector asegurador en el período en estudio obtenemos en el cuadro 3.10, en relación al índice Hirschman-Herfindhal, coeficiente de Entropía e índice de Gini los siguientes datos:

Cuadro 3.10
Concentración del sector asegurador en España y Portugal,
según los índices elegidos para las primas

ÍNDICES	ESPAÑA					PORTUGAL				
	1986	1992	1993	1994	1995	1986	1992	1993	1994	1995
GINI	0,45	0,44	0,43	0,44	0,43	0,69	0,21	0,18	0,42	0,43
H-HERFINDHA	0,06	0,02	0,03	0,02	0,02	0,08	0,06	0,06	0,06	0,05
ENTROPÍA	-0,56	0,03	0,08	-0,09	0,02	-1,73	-1,36	-1,35	-1,23	-1,23

**Fuente: UNESPA , APS y elaboración propia Portugal 1986 - datos
obtenidos del ISP**

A) Índice de Hirschman - Herfindall

La información obtenida del índice Hirschman-Herfindhal nos permite concluir, una vez más, que se produce una atomización del mercado en España, por el gran número de compañías aseguradoras, y tomando el sector asegurador en sentido amplio no existe ninguna compañía que domine el mercado. A pesar de que el grupo Mapfre es el único grupo asegurador puro y por tanto, su volumen de primas se centra, fundamentalmente, en primas de riesgos en la cual es el líder.

En Portugal, utilizando este índice, seguimos observando una gran tendencia a la concentración pues, a pesar de que en los años 1992, 1993 y 1994 disminuyó respecto al año 1986, estabilizando en torno del mismo índice, sin embargo, en 1995, mantiene la tendencia al descenso, pero lento, y esto es debido a la existencia de más compañías con un nivel de negocios similar que controlan todo el mercado (Imperio, Fidelidade, Mundial, Tranquilidade y Bonança) a las cuales hay que añadir las nuevas compañías resultantes de los nuevos grupos que se han creado.

B) Índice de Entropía

Los movimientos de concentración, aun cuando en pequeñas fluctuaciones se vienen manifestando de una manera más acentuada a partir del año 1991, y aunque inicialmente pudiéramos pensar que se debió a procesos de fusiones y absorciones, los movimientos registrados no llevaron a la

desaparición jurídica de las empresas, las cuales continúan trabajando con la misma denominación social.

Estos movimientos, no son del todo cierto, sino que se debieron en parte a participaciones cruzadas de acciones entre compañías o a través de movimientos de concentración en la red bancaria y que adquirieron indirectamente participaciones en aseguradoras.

C) Índice de Gini

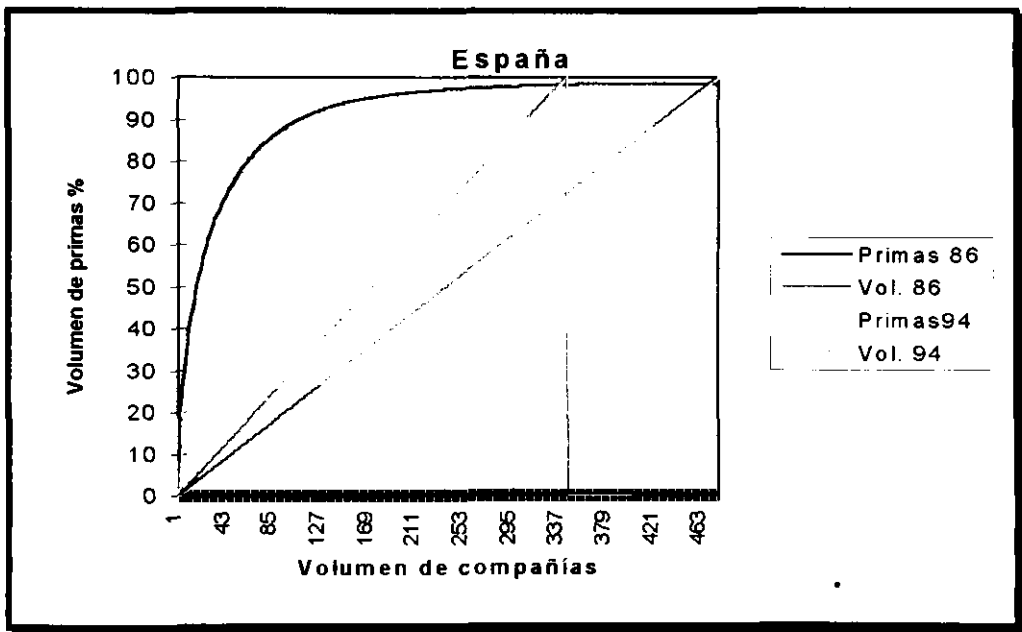
El índice GINI aplicado a nuestros sistemas aseguradores, que relaciona el volumen de primas en porcentaje con el volumen de compañías en porcentaje, nos muestra la dispersión existente entre una y otra. El índice tendrá un máximo y un mínimo. El máximo es uno, que nos indica la concentración máxima, o sea, cuando una compañía o grupo controla todo el mercado; por el contrario es cero, mínimo, cuando las compañías detentan iguales cuotas de mercado. Los índices obtenidos confirman lo que hemos dicho antes sobre la concentración en España y Portugal.

La evolución del índice de Gini en España no sufre en el período de estudio grandes alteraciones, ha pasado de 0,45 a 0,43. Sin embargo, respecto a Portugal, muestra en 1986 un índice revelador de una alta concentración, que bajó en 1992 y 1993 con la entrada en el mercado de nuevas compañías, y volvió a tender a la concentración en 1995 alcanzando un índice superior al de 1992 y 1993.

D) Curva de Lorenz

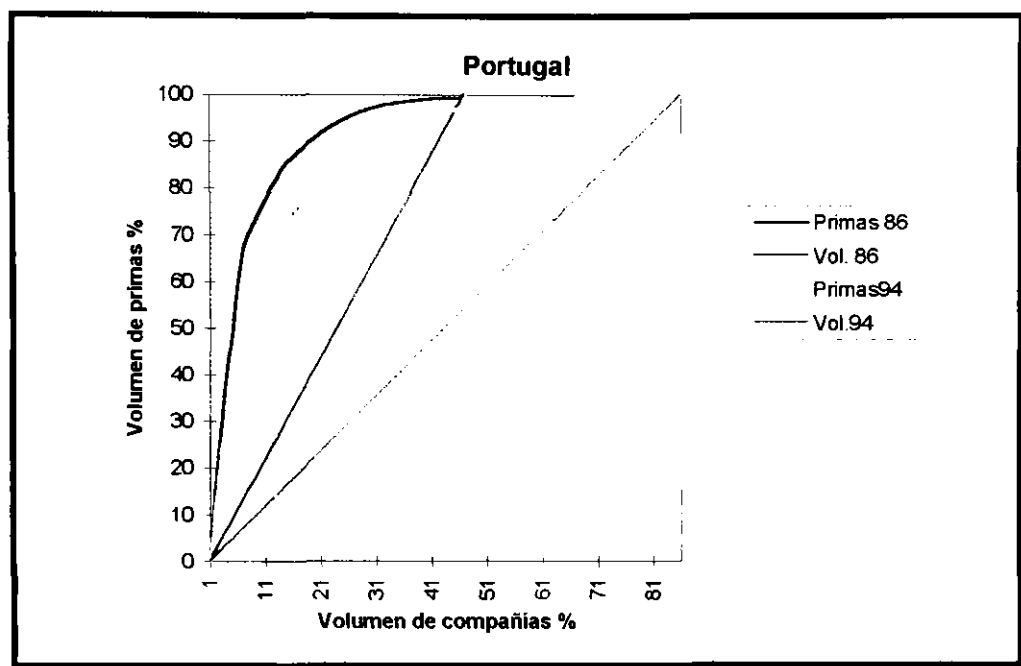
Para una mejor comprensión del índice de Gini, vamos a utilizar la curva de Lorenz que nos permite visualizar más fácilmente el grado de concentración. El análisis de la figura 3.1, permite decir que, en España, en 1986, el 10% de las compañías detentaba el 75% de cuota de mercado, así en 1994 el mismo 10% detentaba el 64%.

Figura 3.1
Curva de Lorenz para las primas



En Portugal, figura 3.2, el 9% en 1986 y detentaba el 49% y en 1994 subió al 57%.

Figura 3.2
Curva de Lorenz para las primas



Por todo ello, es importante analizar la concentración de los grupos de empresas.

3.7. EVOLUCIÓN DE LA CONCENTRACIÓN DE LOS GRUPOS.

Medir la concentración en estas condiciones es una tarea difícil. Procuraremos hacerlo naturalmente con las informaciones conocidas y disponibles. Hacerlo con todas las aseguradoras de nuestros países sería un trabajo muy complicado y por eso estudiaremos sólo los diez primeros grupos en función de las primas y utilizando el índice discreto como hicimos antes.

Al analizar la concentración en grupos de empresas queremos conocer si la misma se debe al mayor crecimiento del ramo de vida, así como al efecto de la banca como distribuidor de seguros. Pues, no nos podemos olvidar de la influencia que los bancos han tenido en este crecimiento, bien como canales de distribución, a través de la venta de seguros puros, o del transvase de fondos que antes eran cuentas de ahorro.

Dado que es importante mirar al futuro y ese pasará por la constitución de grupos fuertes para hacer frente a la competencia extranjera, ello nos obliga a medir el grado de concentración de los grupos respecto al año 1995 utilizando el índice discreto.

Cuadro 3.11

Concentración de los grupos aseguradores en España, según el índice discreto acumulativo para las primas totales en 1995

ESPAÑA		
GRUPOS	1994	1995
MAPFRE(Independiente)	7,5	8,5
LA CAIXA	14,6	15,9
CENTRAL HISPANO/Generali	20,6	20,1
CAIFOR(Caja de Ahorro-Ext.)	26,1	24,1
BBV	31,4	27,9
WINTERTHUR	36,3	31,4
AGF-UNIÓN FÉNIX	38,8	34,0
ZURICH (Extranjero)	41,1	36,6
INI	43,3	39,1
AXA-AURORA(Axa/BBV)	45,4	41,6
GRUPOS		
MAPFRE(Independiente)		
CENTRAL HISPANO/Generali		
WINTERTHUR		
ALLIANZ-RAS		
CAIFOR(Caja de Ahorro-Ext.)		
BBV		
ARGENTARIA		
AGF-UNION FENIX		
ZURICH (Extranjero)		
AXA-AURORA(Axa/BBV)		

Fuente: Fundación Mapfre Estudios y elaboración propia

Los movimientos de concentración directa o indirecta más significativos se realizaron en 1991 en el sector bancario, el cual tuvo reflejos en los seguros. Así, después de la fusión del

Banco Central con el Hispano Americano, los negocios de seguros del Grupo Vitalicio, La Estrella y otras se asociaron al grupo italiano Generali con el objetivo de crear la mayor aseguradora española. A través del análisis del cuadro 3.11 se puede decir que, en España, los movimientos de concentración que tuvieron lugar no nos conducen a la creación de grandes grupos aseguradores de capital español a excepción de Mapfre.

Hay otro, y teniendo en cuenta que gran parte del sector asegurador está controlado por los bancos, que es la Caixa y parte del BBV grupos aseguradores españoles, pues el resto del mercado está controlado por multinacionales extranjeras bien por implantación en el territorio español o a través de la participación con alguna entidad financiera de origen español, que además poco a poco van adquiriendo mayor participación de la entidad financiera a la que pertenecen.

El mismo análisis para el ramo vida a través del cuadro 3.12, nos permite fácilmente estimar que más de la mitad del negocio vida está en las manos de los grupos bancarios. En los diez primeros, encontramos como aseguradores puros Mapfre, Allianz-RAS y Skandia. Sin embargo, los restantes pertenecen a grupos bancarios que reorientaron algunas de sus actividades a la venta de productos aseguradores en sus vastas redes de sucursales, sea seguros puros o productos financieros, compensando así, la disminución de la rentabilidad de sus productos tradicionales.

Con un sector muy fragmentado y con problemas de rentabilidad, como hemos dicho antes, a pesar de existir

situaciones distintas entre los ramos vida y no vida como vimos en los cuadros 3.11 y 3.12, pensamos que debe aumentar la concentración con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la industria pues sería beneficioso para los tomadores de seguros y para los inversores.

Cuadro 3.12

Concentración de los grupos aseguradores en España, según el índice discreto acumulativo para las primas de vida en 1995

ESPAÑA		
GRUPOS	1994	1995
LA CAIXA	16,6	8,9
BBV	28,7	17,1
CAIFOR	40,1	23,8
CENTRAL HISPANO/GENERALI	46,0	29,2
WINTTERTHUR	50,3	34,4
MAPFRE	54,5	39,3
DEUSTCHE BANK	58,4	43,3
MUSINI	62,0	46,8
BANSABADEL	64,6	50,0
ARGENTARIA	67,2	53,0
		GRUPOS
		CAIFOR
		BBV
		CENTRAL HISPANO/GENERALI
		MAPFRE
		ALLIANZ-RAS
		SKANDIA
		ARGENTARIA
		TENEO
		BANSABADEL
		LAGUNARO

Fuente: Fundación Mapfre Estudios y elaboración propia

En Portugal, el mercado de seguros se encuentra totalmente dominado por la "bancassurance", como podemos ver por los cuadros 3.13 y 3.14, tanto en primas totales de seguro directo como en el ramo vida.

Cuadro 3.13
Concentración de los grupos aseguradores en Portugal, según
el índice discreto acumulativo para las primas totales en 1995

GRUPOS	PORTUGAL		GRUPOS
	1994	1995	
IMPERIO/BMELLO	12,3	15,7	BCP(Bonança,Ocidental,etc.)
FIDELIDADE/CGD	23,8	28,8	TRANQUILIDADE / BES
TRANQUILIDADE / BES	33,8	40,3	FIDELIDADE/CGD
MUNDIAL/BTA/BPSM	42,2	49,6	IMPERIO/BMELLO
ALLIANZ	50,3	58,0	MUNDIAL/BTA/BPSM
BONANÇA/UBP	58,0	64,9	ALIANÇA UAP
ALIANÇA UAP	65,1	70,1	BPI VIDA
OCIDENTAL/BCP	70,2	74,5	ALLIANZ
METROPOLE/ZURICH	72,8	76,8	METROPOLE/ZURICH
EUROPEIA/WINTERTHUR	75,1	78,7	EUROPEIA/WINTER/LA EQUIT

Elaboración propia con datos APS de 1994 y datos provisionales del
ISP para 1995.

La medida de la concentración, estudiando los grupos económicos, nos conduce a indicadores bastante más elevados que los encontrados con el estudio de las compañías individualmente. La primera compañía en 1995 ostentaba el 11,5% del mercado y, considerando los grupos, el primero tiene el 15,7%. Es decir que, considerando los diez primeros, se pasó de los 65,8% para un preocupante índice, en términos de competitividad, de el 78,7%.

El análisis comparado con el año anterior nos presenta la conquista del primer lugar por parte del grupo del Banco Comercial Portugués, debido a los movimientos de concentración habidos en el sector bancario que posibilitaron la adquisición de compañías de seguros por dicho grupo (Bonança, BPA Vida, BPA Seguros). Y así en conjunto con las aseguradoras de su iniciativa (Ocidental Seguros, Ocidental Vida, Ocidental Auto y

Seguros - Médis) se convirtieron en el mayor grupo, Seguros & Pensões- Gere.

Un análisis detallado del cuadro 3.13 sobre el mercado total nos pone de relieve que los diez primeros son compañías conectadas con bancos o grupos aseguradores extranjeros, que están empezando a situarse en las primeras posiciones y ocupan ya cuatro de los diez primeros puestos.

Cuadro 3.14
Concentración de los grupos aseguradores en Portugal, según el índice discreto acumulativo para las primas de vida en 1995

PORTUGAL		
GRUPOS	1994	1995
IMPERIO BMELLO	12,8	20,3
FIDELIDADE (CAIXA)	23,7	36,8
OCIDENTAL/BCP	34,4	49,5
TRANQUILIDADE (BES)	44,0	61,1
ALLIANZ	55,7	67,2
ALIANÇA-UAP	62,7	72,6
MUNDIAL (BTA,BPSM, CPP)	67,9	77,6
BONANÇA/UBP	72,2	80,1
VICTORIA	75,9	82,6
BPA SEGUROS	79,4	85,0
BCP(Bonança,Ocidental,etc.)		
TRANQUILIDADE (BES)		
BPI (BFB)		
FIDELIDADE (CAIXA)		
MUNDIAL (BTA,BPSM, CPP)		
IMPERIO (MELLO,UBP)		
ALIANÇA-UAP		
BARCLAYS-VIDA		
BFE VIDA		
VICTORIA- VIDA		












Elaboración propia con datos APS de 1994 y datos provisionales del ISP para 1995.



El mismo análisis sólo para el ramo de vida, cuadro 3.14, nos muestra que en las diez primeras posiciones sólo hay grupos bancarios (ocho) o aseguradoras con relación con grupos extranjeros europeos (UAP y Victoria), y que, como en España, los principales aseguradores europeos están penetrando en el mercado portugués, pero no tanto como en los ramos no vida.

La concentración de los primeros diez pasó del 79,4% en 1994, al 85% en 1995, y el primer grupo del 12,8% al 20,3%.

El análisis comparativo de estos últimos datos de los grupos desglosados en valores totales del mercado y sólo para el ramo de vida, nos permite sacar algunas conclusiones sobre la competitividad en nuestros mercados. Estamos frente a dos mercados que empiezan a ser dominados por los mayores grupos aseguradores de la Unión Europea. En España es ya una realidad tanto en vida como no vida, y en Portugal, los ramos de no vida comenzaron en 1994 y el ramo vida está en las manos de los grupos relacionados con bancos que todavía están en poder de nacionales.

3.8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

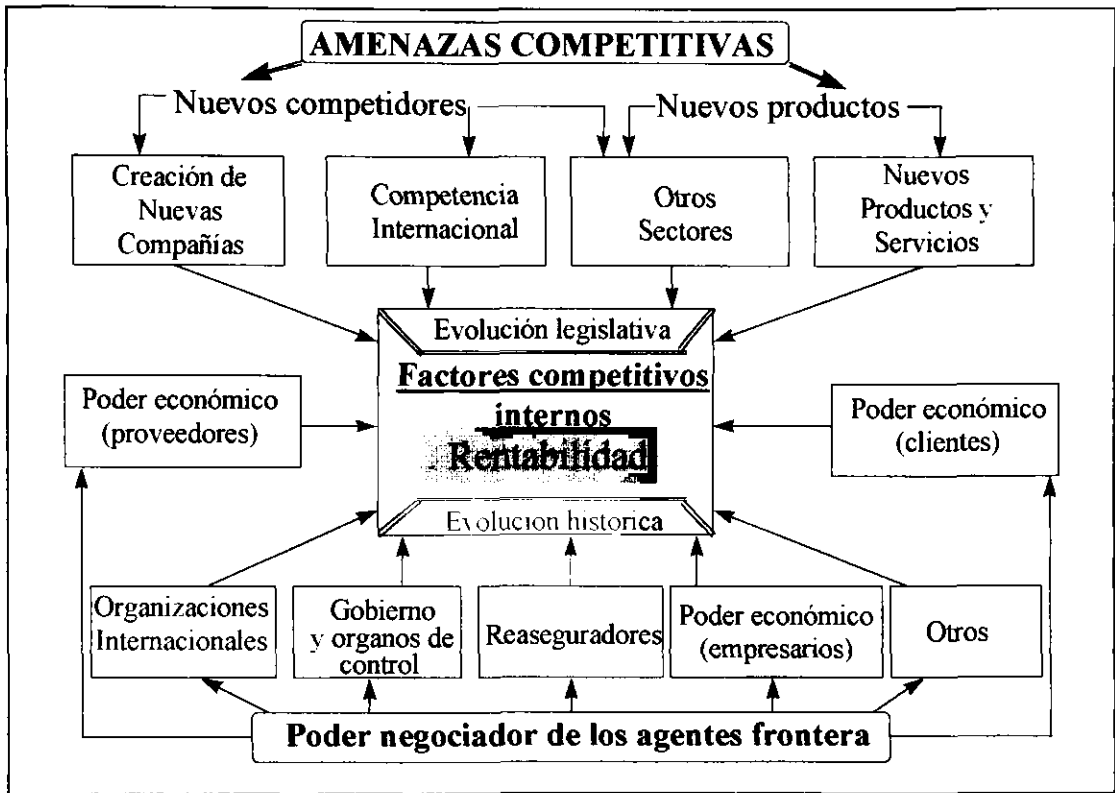
-  Barallat, L. (1992): *La Banca Española en el Año 2000*, Ediciones de las Ciencias Sociales.
-  Bueno, E. y Antón, J. M.R. (1990): *La Banca del Futuro*, Madrid.
-  Bueno, E. (1996): "*Dirección Estratégica de la Empresa Metodología, Técnicas y Casos*" Ediciones Pirámide, Madrid.
-  Bueno, E. (1994): *Curso Básico de Economía de la Empresa*" Ediciones Pirámide, Madrid.
-  Bueno, E., y otros (1990): *La empresa española: Estructura y resultados*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 2ª edición.
-  Bueno, E. y Morcillo, P. (1993): *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*, Editorial McGraw-Hill, Madrid.
-  Bueno, E. y Lamothe, P (1984): *Dimension et rentabilité de la grande entreprise espagnole*, Revue d'Économie Industrielle, número 28.
-  Dirección General de Seguros, Memorias de 1986 a 1995.
-  Jacquemin, A. (1989): *La nueva organización industrial*, Editorial Vicens-vives, Barcelona.
-  Jobson, J.D. (1992): *Applied Multivariate Data Analysis*, Springer - Verlag.
-  Linda, R. (1977): *Domination, Concurrence et Concentration des Marchés dans la Structure Industrielle de la Communauté*.

-  *La Règlementation du Comportement des Monopoles et des Entreprises Dominantes en Droit Communautaire (1977)*, de Tempel, Tempelhof. Brujas.
-  Martínez, Miguel M.A. (1993): *Organización y Estrategia en la Empresa Aseguradora, El Ejemplo del Sector Asegurador en España*, Tesis Doctoral, Universidad de Alcalá de Henares.
-  Otero, J.M. (1993): *Econometría. Series temporales y predicción*, Editorial AC. Madrid.
-  Pulido, A. (1989): *Predicción económica y empresarial*, Editorial Pirámide, Madrid.
-  Pulido, A. (1992): *Estadística y técnicas de investigación social*, Editorial Pirámide, Madrid.
-  Rodríguez, José M.A. (1990): *La Banca en España*, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.
-  Vives, Xavier y Gual J. (1990): *Concentración Empresarial y Competitividad: España en la CEE*, Ariel.
-  Granado, Frédérique, *Les Grands de L'assurance Européenne*, Collection Argus, 1989-1990, Paris.
-  UNESPA, Estadísticas de 1986 a 1995.
-  Uriel, E. (1985): *Análisis de series temporales. Modelos Arima*, Editorial Paraninfo, Madrid.
-  Uriel, E. (1995): *Análisis de datos. Series temporales y análisis multivariante*, Editorial AC, Madrid.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y RENTABILIDAD DEL SECTOR EN LA REGIÓN IBÉRICA

RESULTADOS Y RENTABILIDAD DEL SECTOR EN LA REGIÓN IBÉRICA



ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR ASEGURADOR

SUMARIO: 4.1 Introducción. 4.2 Resultados absolutos del sector. 4.2.1 Resultados totales vida y no vida. 4.2.1.1 Correlación existente entre beneficio bruto y tamaño. 4.2.2 Resultado técnico vida y no vida. 4.2.2.1 Correlación existente entre resultados técnicos vida y no vida y el volumen de primas. 4.2.3 Resultados técnicos/financieros vida y no vida. 4.2.3.1 Correlación existente entre resultados técnico/financieros vida y no vida y el volumen de primas. 4.2.4 Correlación explicativa general de los resultados absolutos. 4.3 Rentabilidad relativa del sector. 4.3.1 Grado de equilibrio técnico. 4.4 Referencias bibliográficas.

4.1. INTRODUCCIÓN

Después de analizar los primeros factores endógenos, el tamaño y el nivel de concentración, debemos abordar el segundo factor, los resultados y la rentabilidad pues, como hemos visto en el tema sobre la Caracterización, el sector se viene debatiendo con problemas de rentabilidad técnica la cual, va influir naturalmente en la rentabilidad total.

En un entorno como el actual, las aseguradoras que tendrán éxito serán aquellas que desarrollen un estilo de gestión proactivo orientado hacia la rentabilidad pero, sin perder de vista el control del riesgo.

La rentabilidad de cualquier industria o sector es de una importancia vital desde el punto de vista económico y financiero pues la misma, genera las condiciones para un crecimiento sostenido y al mismo tiempo, podrá remunerar mejor el capital invertido por los accionistas y un incremento en la confianza por parte del asegurado, de manera especial en el ramo de vida.

Los resultados en el sector asegurador, debido a su especificidad, adquiere una importancia aún mayor pues, el hecho de recibir las primas antes de asumir el coste por siniestros requiere una gestión financiera con alta profesionalidad debido al gran volumen de fondos que la empresa aseguradora debe gestionar. Este pago anticipado de la prima se denomina en la terminología aseguradora, *inversión del proceso productivo*, que es un aspecto particular del sector asegurador, que no se produce en otros sectores en los cuales,

el proceso productivo lleva un ciclo lógico de costes en primero lugar, para producirse en las ventas la recuperación de dicho coste.

Para el análisis de los resultados y de la rentabilidad del sector asegurador realizaremos el estudio tanto de los resultados absolutos, como de la rentabilidad relativa de las primas para intentar demostrar si, un mayor volumen de primas⁵³ supondrá un mayor resultado.

Otro aspecto a tener en cuenta y que ha justificado la necesidad del análisis es el necesario equilibrio que debe existir entre la rentabilidad y la solvencia por esto, en el capítulo 5, una vez analizados los resultados y la rentabilidad debemos estudiar la solvencia del sector que nos permita concluir si existe ese pretendido equilibrio.

Los instrumentos a utilizar en el análisis serán el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias. Teniendo en cuenta que para cualquier análisis de rentabilidad debemos estudiar tanto la rentabilidad económica como la financiera, en el caso concreto de nuestro estudio nos vamos a centrar, fundamentalmente, en el análisis económico por las características propias del sector, por tanto el documento con el que vamos a trabajar primordialmente será la cuenta de Resultados.

⁵³ Si el estudio tuviese como objetivo sólo la rentabilidad del sector adicionaríamos las provisiones técnicas a las primas porque parte de los ingresos financieros provienen de rendimientos de aplicaciones financieras efectuadas para garantizar dichas provisiones y estos tienen así una gran importancia en el resultado final .

Vamos a justificar los resultados y la rentabilidad a tres niveles, total, técnica y técnico financiera, y identificaremos los factores más importantes que posibilitan que las aseguradoras sean más competitivas.

Motivado por la diferencia que hemos encontrado entre los modelos actuales de la cuenta de Pérdidas y Ganancias en España y Portugal, a pesar de que ambas legislaciones están adaptadas de manera general, a las normativas comunitarias

Centrándonos en el sector asegurador encontramos que a pesar de que la legislación comunitaria obligó a nuestros países a la adaptación sectorial, en el caso Español está aún pendiente de aprobar, mientras que en Portugal sí se produjo dicha adaptación en 1 de enero de 1995.

Estos aspectos, mencionados anteriormente, nos han dificultado, gravemente, la recogida y análisis de los datos pues nos hemos con tres bases de datos de difícil homogeneización para un análisis temporal de los mismos por los siguientes motivos:

- En España la cuenta de Pérdidas y Ganancias se regulaba por su adaptación sectorial del año de 1983 no habiéndose adaptado aún a la legislación vigente.
- En Portugal, hasta 1995 la cuenta de Pérdidas y Ganancias estaba regulada por la legislación antigua y a partir del 1 de enero de 1995 se adaptó a las normativas comunitarias.

Por tanto, nos hemos visto en la obligación de manera general de elaborar un modelo corregido para poder realizar la comparación.

Así, utilizaremos las memorias de la Dirección General de Seguros de España, hasta 1994 y de Unespa en 1995. De Portugal, las memorias del Instituto de Seguros de Portugal hasta 1993 y de la APS con los datos de 1994 y 1995.

4.2. RESULTADOS ABSOLUTOS DEL SECTOR

Para analizar los resultados absolutos del sector vamos a estudiar progresivamente, los resultados totales, técnicos y técnico-financieros, como hemos puesto de manifiesto anteriormente, pero además vamos a realizar un análisis separado de cada una de ellas para los ramos de vida y no vida.

4.2.1. RESULTADOS TOTALES VIDA Y NO VIDA

Un análisis del cuadro 4.1 con los resultados totales del sector asegurador en la Región Ibérica nos permite observar como el comportamiento de dichos resultados absolutos en términos del beneficio líquido⁵⁴ antes de impuestos, ha evolucionado de forma distinta en los ramos vida y no vida en los dos países de la Región Ibérica.

⁵⁴ Hemos tomado los beneficios antes de impuestos porque entendemos que las legislaciones tributarias en vigor en ambos países desvirtuarían de manera sustancial el análisis.

La rentabilidad de los ramos vida y no vida en 1995, en España, representó respectivamente el 52% y el 48% de la rentabilidad total. En los años anteriores el comportamiento no ha sido homogéneo y sólo en 1986, 1987, y 1992, los resultados de los ramos no vida fueron más elevados.

Respecto a Portugal, la relación entre los resultados de vida y no vida en 1995, fue respectivamente del 3% y 97% por ciento.

Cuadro 4.1

Beneficio bruto total del sector asegurador ibérico antes de impuestos en Mecus

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA										
VIDA	86	102	161	195	170	224	234	298	338	395
NOVIDA	138	198	86	92	91	121	270	-59	284	364
TOTAL	223	301	246	287	261	346	504	239	622	759
PORTUGAL										
VIDA	2	6	11	13	15	18	4	16	-1	2
NOVIDA	23	24	9	13	16	-3	-157	-42	12	75
TOTAL	25	30	20	26	31	15	-153	-26	11	77

Fuente: DGS⁵⁵ y UNESPA⁵⁶ de España y ISP de Portugal

⁵⁵ Datos de 1986 al 1994.

⁵⁶ Datos de 1995.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que estos datos pueden estar sesgados por la base de cálculo elegida para separar operaciones de los ramos vida y no vida.

El problema en Portugal, es la existencia de una mayoría, e incluso las de mayor volumen de primas son compañías mixtas, que implica que los costes e ingresos generales no están separados por actividades.

Este hecho nos ha obligado a tener que utilizar una base de cálculo para su separación y hemos elegido para ello las primas emitidas, aún cuando somos conscientes de la limitación que ello suponía pues hubiese sido mejor tomar como base el número de empleados en cada actividad pero este dato nos ha sido imposible de conseguir. Aún así, entendíamos que para un análisis comparado era útil dado que la diferencia entre España y Portugal iba a ser grande, entre otras razones por las características propias de las primas de vida en Portugal que se asemejan mucho a primas de seguros con carácter financiero, aún cuando la tendencia hacia este tipo de primas, en España es creciente, en función de los presupuestos generales.

Según el análisis comparado, el sector en la Región Ibérica ha presentado beneficios en los dos grandes grupos de seguros, vida y no vida, con excepción de España en 1993 en no vida y de Portugal entre los años 1991 y 1993 en los ramos no vida debido muy posiblemente al refuerzo de las provisiones realizadas en ese periodo.

Un hecho que certifica que estamos en presencia de mercados distintos se comprueba en el cuadro 4.1, donde los beneficios comparados entre España y Portugal son muy divergentes pues, en 1995 eran diez veces mayores mientras que el mercado, en volumen de primas, sólo lo era cuatro veces.

Pretendemos encontrar la justificación a este hecho analizando si existe o no correlación entre los resultados y el tamaño en cada uno de los países.

4.2.1.1. CORRELACIÓN EXISTENTE ENTRE BENEFICIO BRUTO Y TAMAÑO.

Con el objetivo de verificar la relación existente entre el beneficio total y el tamaño (volumen de negocio) vamos a desarrollar un modelo aplicado a los diez años del estudio (1986-1995) que nos permita identificar cual es el grado de relación.

Para determinar la correlación existente utilizaremos un modelo de regresión lineal y calcularemos la correspondiente matriz que presentamos en el cuadro 4.2 para los datos de España.

Cuadro 4.2.

Matriz de correlación entre primas y beneficios brutos en España

Ramo Vida	Primas	Resultados
Primas	1	0,50
Resultados	0,50	1

Ramo no Vida	Primas	Resultados
Primas	1	0,43
Resultados	0,43	1

Los resultados alcanzados nos permiten constatar la existencia de un coeficiente de correlación en el ramo de vida del 0.50. Lo que significa que de la variación total en los resultados sólo 25% de ella puede ser explicada por la variación de las primas.

En los ramos no vida, este coeficiente se muestra menor y no sobrepasa el 43% lo que en términos estadísticos tampoco es aceptable.

En Portugal, los coeficientes obtenidos en el cuadro 4.3 son negativos para los dos grupos de seguros, vida y no vida.

Cuadro 4.3.

Matriz de correlación entre primas y beneficios totales en Portugal

Ramo Vida	Primas	Resultados
Primas	1	-0,33
Resultados	-0,33	1

Ramo no Vida	Primas	Resultados
Primas	1	-0,14
Resultados	-0,14	1

Los valores negativos, en este caso, no hacen mucho sentido, ya que, en principio⁵⁷, cuanto mayor sea la prima, mayor debería ser el resultado.

Además de negativo, el coeficiente no es significativo, pues no nos explica la existencia de una relación estrecha entre las dos variables.

⁵⁷ En términos estadísticos una serie de diez años es escasa. Si tuviéramos una serie mas larga probablemente los resultados obtenidos podrían ser diferentes.

Los índices negativos de correlación se deben a los resultados obtenidos en el sector en los años de 1992 y 1993, debido al incremento de las provisiones contabilizadas en esos años.

Como el análisis no fue concluyente tomando como base los resultados brutos totales vamos a continuación a realizar el análisis y determinar si existe correlación entre los resultados técnicos brutos y el volumen de negocio.

4.2.2. RESULTADO TÉCNICO VIDA Y NO VIDA

Los resultados técnicos absolutos del negocio asegurador en la Región Ibérica como podemos ver en el cuadro 4.4 han sido siempre negativos en todo el estudio.

En España estos resultados negativos han tenido una tendencia creciente hasta 1992 en el ramo de vida y hasta 1991 en el ramo no vida. Tendencia esta, que se ha invertido a partir de esta fecha.

Este cambio se ha debido generalmente a las medidas tomadas por las aseguradoras a través de un análisis más cuidado de aceptación de riesgos.

Este resultado negativo se ha duplicado en estos nueve años, cuando en el mismo periodo el volumen de primas se ha multiplicado por tres veces y media que es un síntoma evidente de la mejoría cualitativa del negocio asegurador.

Cuadro 4.4.**Resultado técnico en Mecus**

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA										
VIDA	-75	-125	-227	-255	-266	-288	-294	-259	-169	-250
NO VIDA	-241	-269	-604	-789	-889	-997	-890	-866	-476	-465
TOTAL	-316	-394	-831	-1043	-1155	-1285	-1184	-1125	-644	-714
PORTUGAL										
VIDA	-17	-18	-24	-45	-81	-137	-207	-244	-275	-384
NO VIDA	-34	-57	-79	-94	-133	-181	-324	-243	-130	-154
TOTAL	-51	-75	-104	-138	-214	-318	-530	-486	-405	-538

Fuente: DGS de España y ISP de Portugal

En Portugal, en estos diez años de estudio, los resultados técnicos negativos totales se han multiplicado por diez desde 1986 cuando las primas se habían multiplicado por seis.

En el ramo de vida los resultados técnicos negativos se multiplicaron por veintitrés y las primas por cuarenta, en cuanto en los ramos no vida, por cinco y por tres, respectivamente.

Es curioso comprobar que los resultados técnicos negativos de España en 1995 en el ramo de vida representa el 65% de los de Portugal para el mismo período y ramo. Por otro lado, en el ramo no vida, los resultados técnicos negativos en España son tres veces superiores a los de Portugal para un volumen de primas cuatro veces superior.

Esto es debido, en parte, a la discrepancia existente en términos comparativos con Portugal cuando, en el punto

anterior, analizábamos los beneficios brutos en relación a las primas.

De cara a estos hechos, vamos a buscar alguna explicación a través del estudio de los coeficientes de correlación existente entre estas variables.

4.2.2.1. CORRELACIÓN EXISTENTE ENTRE RESULTADOS TÉCNICOS VIDA Y NO VIDA Y EL VOLUMEN DE PRIMAS

A partir del cuadro 4.5 pasamos al estudio de la correlación en España de los resultados técnicos en relación a las primas.

Cuadro 4.5.

Matriz de correlación entre primas y resultados técnicos en España

<i>Ramo Vida</i>	Primas	Resultados
Primas	1	-0,28
Resultados	-0,28	1

<i>Ramo no Vida</i>	Primas	Resultados
Primas	1	-0,40
Resultados	-0,40	1

Los índices obtenidos no son significativos en términos estadísticos tanto en el ramo de vida -0,28 como en el ramo no vida - 0,40.

En Portugal, cuadro 4.6, y en el ramo de vida la correlación entre los resultados técnicos y el volumen de primas se encuentra perfectamente correlacionado negativamente, lo que significa que los resultados técnicos en el ramo vida se explican casi en su plenitud por el volumen de primas (98%).

Cuadro 4.6.

Matriz de correlación entre primas y resultados técnicos en Portugal

<i>Ramo Vida</i>	Primas	Resultados	<i>Ramo no Vida</i>	Primas	Resultados
Primas	1	-0,98	Primas	1	-0,68
Resultados	-0,98	1	Resultados	-0,68	1

Este coeficiente es bastante demostrativo del tipo de seguro de vida que se viene aceptando en el mercado portugués. Es el seguro de cariz financiero, lo cual obliga a la constitución de provisiones matemáticas elevadas en función de las responsabilidades ciertas asumidas a largo plazo.

Este resultado técnico negativo es perfectamente natural debido a los reducidos márgenes que se vienen practicando en los seguros financieros y calculado de inicio puede ser compensado por los ingresos a alcanzar a través de las aplicaciones financieras de las primas cobradas.

En relación a los ramos no vida, la correlación es también negativa y del 68%, menor es cierto, pero también, estadísticamente significativos (<5%), y por eso es bastante importante la correlación negativa de los resultados técnicos en relación a las primas. Esto se puede explicar por la deficiente explotación de algunos ramos.

4.2.3. RESULTADOS TÉCNICOS/FINANCIEROS VIDA Y NO VIDA

Analizamos en el punto anterior, los resultados técnicos del sector asegurador en la Región Ibérica lo cual, nos permitió

verificar que el sector viene trabajando con márgenes técnicos negativos.

Es importante analizar hasta que punto estos resultados técnicos se pueden ver compensados con los ingresos financieros, más aún teniendo en cuenta que con la adhesión a la Unión Europea los tipos de interés han tenido un comportamiento decreciente.

El cuadro 4.7 recoge los resultados técnicos financieros desde 1986 hasta 1995 en la Región Ibérica.

En un primer análisis, resalta que los resultados en España sean, por término medio, superiores en diez veces a los de Portugal a pesar de que el volumen de primas en España sólo sea de cuatro veces más.

Cuadro 4.7.
Resultados técnico financieros en Mecus

AÑOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA										
VIDA	57	64	111	125	60	113	138	252	220	283
NO VIDA	64	120	-21	-57	-124	-28	-57	-33	186	315
TOTAL	121	184	91	67	-65	85	81	219	407	598
PORTUGAL										
VIDA	1	3	6	6	5	6	4	8	2	2
NO VIDA	17	3	-14	-14	-18	-37	-158	-67	42	75
TOTAL	19	6	-8	-8	-14	-31	-154	-59	44	77

En España, en cuanto al ramo de vida, se observa como los ingresos financieros han cubierto todos los resultados técnicos negativos para todos los años analizados.

El mismo análisis para los ramos de no vida, nos muestra que estos ingresos financieros se han mostrado insuficientes para cubrir los resultados técnicos negativos de los ramos en su conjunto con excepción de los años 1986 y 1987 cuando el mercado estaba bastante controlado y los años 1994 y 1995 debido a la mejora del resultado técnico que, a pesar de ser negativo, mejoró mucho y permitió que dicha pérdida fuese cubierta por los ingresos financieros.

En cuanto a Portugal, tanto en el ramo de vida como no vida, respecto a este análisis se comportó exactamente igual que el mercado Español pero en menor proporción.

En un análisis de los resultados totales , tal y como lo hemos comentado anteriormente, la clasificación en ramos vida Portugal fue muy complicada. Observamos que en España sólo es negativo el año 1990 mientras que en Portugal los resultados negativos se produjeron entre los años 1988 y 1993, esto se debe, con toda seguridad, a que el mercado español ha sido más competitivo que en Portugal donde fue más reglamentado y por lo tanto menos preparado para el cambio.

4.2.3.1. CORRELACIÓN EXISTENTE ENTRE RESULTADOS TÉCNICOS/FINANCIEROS VIDA Y NO VIDA Y EL VOLUMEN DE PRIMAS.

En términos absolutos, los resultados técnico financieros en la Región Ibérica y en los ramos de vida y no vida en los dos últimos años fueron positivos. Al igual que lo hemos realizado en apartados anteriores, comprobaremos si existe correlación con las primas.

Hecho el análisis de las covarianzas y elaboradas las respectivas matrices de correlación para España, en el cuadro 4.8 no se aprecian coeficientes de correlación aceptables estadísticamente. Aunque en el ramo vida presenta un coeficiente mayor que en el ramo no vida, pero esta diferencia no es significativa.

Cuadro 4.8.

Matriz de correlación entre primas y resultados técnico financieros en España

Ramo Vida	Primas	Resultados	Ramo no Vida	Primas	Resultados
Primas	1	0,49	Primas	1	0,35
Resultados	0,49	1	Resultados	0,35	1

Con el mismo análisis para Portugal en el cuadro 4.9 obtenemos una correlación negativa en los ramos vida y no vida respectivamente de -0,20 y -0,001, que tampoco es significativo.

Cuadro 4.9.

Matriz de correlación entre primas y resultados técnico financieros en Portugal

Ramo Vida	Primas	Resultados	Ramo no Vida	Primas	Resultados
Primas	1	-0,20	Primas	1	-0,001
Resultados	-0,20	1	Resultados	-0,001	1

La importancia de los aspectos financieros desde una perspectiva estratégica se debe a que las compañías de seguros invierten el valor de las primas recibidas en el mercado financiero, sea en el mercado de valores o de vivienda. Las inversiones de las aseguradoras escritas en los balances en 1995 se fijaron en 44.769 millones de Ecus en España y 9.060 millones de Ecus en Portugal. Los seguros tienen así un lugar importante en la financiación de la economía y sobre todo en los mercados financieros.

El flujo neto de las inversiones de las entidades de seguros - diferencia entre los valores al final de 1995 y de 1994 - es de 56.214 - 1994 millones de Ecus en España y 2.503 millones de Ecus en Portugal.

El total de los activos gestionados en 1995 se cifraban en 56.214 millones de Ecus en España y 10.883 millones de Ecus en Portugal, representando una progresión de más del 27% y del 38 %, respectivamente.

En España en 1995 los bonos de renta fija representan la parte principal de los activos financieros detentados por las entidades aseguradoras montan un 65,96%, seguidas de otras inversiones financieras con el 25,9%, las acciones y otras participaciones el 2,8%, depósitos en bancos el 2,6%, y otros activos con el 2,74%.

Igual pasa en Portugal donde los bonos y otros títulos de renta fija representan el 54,7 %, las acciones y otros títulos de

renta variable el 5,6 %, vivienda el 13,7 %, depósitos en bancos el 4,7% y otros activos el 21,3%. Semejante estructura se encuentra en la mayoría de las entidades aseguradoras no pertenecientes a la Región Ibérica.

Las actividades de vida y de capitalización se refieren a contratos de medio y largo plazo y por eso generan importantes provisiones matemáticas de largo plazo. Esto justifica el crecimiento en 1995 de las inversiones provenientes del ramo de vida, en España, 31.508 millones de Ecus, el 70 % del total.

Las inversiones de las sociedades de seguros de vida y no vida, como vimos son distintas. La estructura de las inversiones de vida está dominada por el peso relativo de las inversiones en bonos (65 %). Esto es debido a la duración media de los contratos (de siete a ocho años). Esto hecho es importante y es una consecuencia del nivel de los tipos de rendimiento y de la regularidad del rendimiento que proporcionan los bonos.

Por otro lado, las inversiones de las entidades no vida no siguen los mismos principios. Pues, sus políticas financieras son distintas. Estas, se basan en la gestión de los flujos de tesorería netos del diferencial de tiempo entre el cobro de las primas y el pago de los siniestros.

La elección y decisión sobre las inversiones en éstas entidades tendrán también que considerar el riesgo de la inflación, que es susceptible de generar desviaciones no previstas en los costes de los siniestros.

Así, las políticas financieras de las entidades de seguros deben dar respuesta, entre otros, a los siguientes objetivos:

- generar los flujos de tesorería, invirtiendo las primas y financiando el pago de los siniestros;
- dar respuesta al tipo de contratación realizada con los asegurados, que como vimos suelen ser de corto plazo para las aseguradoras de vida y largo plazo para las entidades de no vida;
- estar atento a las ofertas de activos financieros en los mercados, su rendimiento y el régimen fiscal aplicable a cada título;
- elegir una estrategia de inversión global que tenga en consideración el entorno económico y financiero y las premisas de maximizar los rendimientos.

La disminución del mercado de la vivienda en 1995 y su mantenimiento en 1996 afectaron a la capacidad de obtención, por parte de las aseguradoras, de elevados resultados financieros y obligaron a la contabilización de reservas de depreciación⁵⁸ debido, a las minusvalías latentes las cuales, afectaron también al calculo del margen de solvencia, como veremos en el próximo capítulo.

⁵⁸ Defendemos que debía crearse una Reserva de Depreciación en un artículo publicado en Semanario Económico con el título, "Bancos y Seguros - Amigos para siempre ?", 1996.

La mayoría de las inversiones de las aseguradoras se realizan en bonos como hemos puesto de manifiesto. Y por eso, la baja de los tipos de interés que se viene produciendo en la actualidad tiene un impacto muy fuerte en los resultados totales, como ya demostramos.

Esta variación de los tipos de interés requiere que las aseguradoras adapten permanentemente su gestión a este entorno cambiante, a través de una cuidadosa gestión financiera, y de una manera especial la gestión de activos y pasivos, con el objetivo de proteger el patrimonio de las fluctuaciones de tipos que afectan a los activos en el valor de las inversiones y a los pasivos en el valor de las obligaciones para con los asegurados.

A continuación, vamos a analizar, al no encontrar hasta ahora ningún tipo sostenible de correlación con las primas, cual es la situación con el conjunto de los resultados absolutos y cuales son las relaciones existentes.

4.2.4. CORRELACIÓN EXPLICATIVA GENERAL DE LOS RESULTADOS ABSOLUTOS

Se podría aún analizar los resultados ordinarios que se determinan por la adición a los resultados técnico-financieros los rendimientos del patrimonio.

Como sabemos de antemano que los resultados ordinarios no tienen ninguna relación con las primas, decidimos no realizar

el estudio de correlación en relación a las primas como hicimos antes para los resultados técnicos y técnico-financieros.

Para evaluar en que medida los resultados globales se explican con base en las variaciones de los resultados técnicos y/o los resultados técnico-financieros, se hizo un análisis de covarianza, calculando la matriz respectiva de correlación.

Las matrices de correlación elaboradas para España en los ramos vida y no vida se presentan en el cuadro 4.10.

Cuadro 4.10.

Matriz de correlación entre resultados totales y resultados técnicos y técnico financieros en España

<i>Ramo Vida</i>	Total	Técnico	Téc./Fin.	<i>Ramo no Vida</i>	Total	Técnico	Téc./Fin.
Res.Total	1	-0,47	0,94	Res.Total	1	0,40	0,72
Res.Técnico	-0,47	1	-0,32	Res.Técnico	0,40	1	0,69
Res.Téc./Fin.	0,94	-0,32	1	Res.Téc./Fin.	0,72	0,69	1

El análisis respecto al ramo de vida y no vida muestra que el resultado total está fuertemente correlacionado con lo resultados técnico-financieros, siendo significativo del punto de vista estadístico dicha relación.

A pesar de algunas restricciones teóricas, el conjunto de las dos variables explicativas (resultados técnicos y resultados técnico-financieros), son capaces de "explicar" cerca del 92% de los resultados, en el ramo de vida.

Cuadro 4.11**Matriz de correlación entre resultados totales y resultados técnicos y técnico-financieros en Portugal**

<i>Ramo Vida</i>	Total	Técnico	Téc./Fin.
Res.Total	1	0,31	0,89
Res.Técnico	0,31	1	0,13
Res.Téc./Fin.	0,89	0,13	1

<i>Ramo no Vida</i>	Total	Técnico	Téc./Fin.
Res.Total	1	0,78	0,95
Res.Técnico	0,78	1	0,73
Res.Téc./Fin.	0,95	0,73	1

En Portugal, el análisis de la matriz permite concluir también que, existe una fuerte correlación, en los dos ramos, entre el resultado total y el resultado técnico-financiero.

En un análisis técnico en términos absolutos se ha vuelto a poner de manifiesto que el sector asegurador ha estado trabajando con márgenes técnicos negativos que, históricamente se han compensado con los ingresos financieros. Sin embargo, con la creciente competitividad existente y más aún, con la apertura del mercado único esta situación ha sido insostenible por dos razones:

- por la reducción en el precio de los seguros motivado por una mayor competencia, y
- por la disminución de los tipos de interés, que ha disminuido sensiblemente la rentabilidad financiera.

Aún así, debemos también poner de manifiesto que en los últimos años, aún cuando la rentabilidad técnica ha sido negativa se está mejorando al realizar un estudio de riesgo más estricto en la contratación de las primas.

4.3. RENTABILIDAD RELATIVA DEL SECTOR

Los cambios producidos en la propia actividad aseguradora y algunos factores de naturaleza coyuntural han sido lo suficientemente importantes para revolucionar los sistemas tradicionales de medición de la rentabilidad.

Tradicionalmente, las medidas de rentabilidad más utilizadas han sido:

- la rentabilidad sobre activos (ROA) y
- la rentabilidad sobre recursos propios (ROE).

Ambas han servido de base para elaborar rankings que son útiles siempre que se conozca sus limitaciones. Sin embargo, un aumento del ROE puede tener más de una interpretación porque refleja un aumento del ROA y/o un aumento del endeudamiento y en el sector asegurador este último tiene una gran importancia ya que esta compuesto, principalmente, por las provisiones técnicas que no son más que créditos de los asegurados sobre las entidades de seguros.

Así, para medir la rentabilidad relativa vamos a utilizar varios indicadores como el grado de equilibrio técnico, la rentabilidad sobre los capitales propios, sobre el volumen de primas, sobre las inversiones y por último sobre las provisiones técnicas.

Medir la rentabilidad sobre los capitales propios y sobre el volumen de primas son ratios comunes en el análisis financiero de cualquiera actividad comercial o industrial. Pero, la rentabilidad sobre las provisiones técnicas o sobre las inversiones es propio de las aseguradoras o de sociedades de fondos de pensiones.

Debido a los grandes cambios que está sufriendo el sector calcularemos estos ratios a través de un análisis dinámico desde 1986 hasta 1995 para analizar su evolución.

4.3.1. GRADO DE EQUILIBRIO TÉCNICO

En esto apartado, se aplican las mismas justificaciones que las desarrolladas en los puntos 4.2.2 y 4.2.3 respectivamente sobre la rentabilidad técnica y técnico-financiera, con respecto al cobro de primas e ingresos financieros.

El grado de equilibrio técnico es un indicador propio del sector asegurador y tienen por objetivo mostrar la rentabilidad de las operaciones de seguro directo en cada ramo. Se compone de los gastos de gestión interna y externa más los de siniestralidad dividido por las primas.

Con el fin de permitir un análisis desglosado de los varios componentes del ratio elaboramos el siguiente esquema que nos permitirá calcular, al mismo tiempo, el grado de equilibrio técnico y otros tres ratios fundamentales del sector.

$$\text{Grado de equilibrio técnico} = \frac{\text{G.G. Interna} + \text{G.G. Externa} + \text{Siniestralidad}}{\text{Primas}}$$

Con estos ratios elaboramos el cuadro 4.12 del ramo de vida y el 4.13 del ramo no vida aplicados a España los cuales nos permitirán ver cual ha sido la evolución experimentada en los años del estudio.

Cuadro 4.12

**Grado de equilibrio técnico
Ramo de Vida en España en (%)**

VIDA AÑOS	Grado de Equilib.técnico	G.Gestión Interno/Primas	G.Gestión Externa/Primas	Siniestros /Primas
1986	98,31	5,38	3,08	89,85
1987	113,03	4,87	2,66	105,5
1988	112,4	3,54	2,48	106,38
1989	101,2	7,85	5,03	88,32
1990	125,29	8,81	4,66	111,82
1991	116,55	8,24	5,36	102,95
1992	114,24	7,84	4,58	101,82
1993	96,32	7,78	5,62	82,92
1994	113,09	5,09	3,89	104,11
1995	113,53	6,06	4,26	103,21

El grado de equilibrio técnico en el ramo de vida, cuadro 4.12, no ha tenido en general fluctuaciones importantes a pesar de, con excepción de los años de 1986 y 1993, el volumen de primas más los recargos recaudados fueron insuficientes para superar los costes exclusivos de la actividad aseguradora que

en 1994 y 1995 superaron en el 13% el volumen de primas del mismo período.

Los gastos de gestión interna y externa en relación a las primas de los últimos dos años han tenido una evolución descendente aunque, superiores a los registrados en los tres primeros años del estudio.

Los siniestros en relación a las primas han evolucionado de una forma irregular al corriente del mayor o menor volumen de primas únicas recaudadas, pero en los dos últimos años los siniestros fueron superiores a las primas en un 4,11% y en un 3,21%, respectivamente.

Mediante el cuadro 4.13 hemos realizado el mismo análisis para los ramos no vida cuyo comportamiento del grado de equilibrio técnico ha sido más homogéneo comparado con el ramo de vida. De la misma manera el volumen de primas no supera los gastos técnicos a pesar de la mejora del índice en los dos últimos ejercicios contables se quedó en el 4,56% por encima de las primas.

En los ramos no vida la resistencia al descenso de los gastos de gestión interna y externa es muy fuerte. A pesar de eso, en el último año se obtuvo un ratio del 16,83% y el 14,48%, respectivamente, contra un 19,14% y un 15,97% en 1986.

Por otro lado, la siniestralidad del último año se fijó en el 73,25% de las primas uno de los mejores indicadores más

recientes a pesar de que se encuentre por encima de los ratios de 1986 al 1989, que no sobrepasaron el 69%.

Cuadro 4.13.

**Grado de equilibrio técnico
Ramo de No Vida en España en (%)**

NO VIDA	Grado de	G.Gestión	G.Gestión	Siniestros
AÑOS	Equilib.técnico	Interno/Primas	Externa/Primas	/Primas
1986	100,98	19,14	15,97	65,87
1987	101,63	17,42	15,82	68,39
1988	103,47	17,88	17,12	68,47
1989	112,36	17,53	16,61	78,22
1990	107,46	16,86	15,27	75,33
1991	109,74	17,12	14,85	77,77
1992	106,38	16,93	15,09	74,36
1993	106,83	17,35	15,43	74,05
1994	104,56	17,09	14,86	72,61
1995	104,56	16,83	14,48	73,25

Este mismo análisis respecto a Portugal puede verse en los Cuadros 4.14 y 4.15. Debemos señalar que el año 1995 no es representativo debido al hecho de que los valores utilizados fueron netos de reaseguro, por la adaptación del nuevo plan contable aplicado a partir del 1 de enero de 1995.

El grado de equilibrio técnico del ramo de vida ha crecido sistemáticamente y pasó del 100,98% en 1986 al 104,56% en 1994 y 1995, debido, fundamentalmente, al crecimiento del ratio de siniestralidad que pasó del 65,87% en 1986 al 72,61% en 1994 y al 73,25% en 1995, a pesar de la tímida reducción de los gastos de gestión interna y externa.

El crecimiento de la tasa de siniestralidad es resultado del tipo de seguro de vida que se realiza, pues son esencialmente seguros financieros que garantizan el pago de un rescate al final del contrato.

Cuadro 4.14.

Grado de equilibrio técnico
Ramo de Vida en Portugal en (%)

VIDA AÑOS	Grado de Equilib.técnico	G.Gestión Interno/Primas	G.Gestión Externa/Primas	Siniestros /Primas
1986	81,18	26,85	6,33	47,99
1987	59,04	21,36	7,23	30,45
1988	111,79	15,55	7,08	89,16
1989	114,60	15,58	6,02	93,00
1990	118,30	14,64	5,47	98,19
1991	121,70	13,32	4,64	103,74
1992	125,06	13,19	4,06	107,81
1993	124,60	10,60	3,60	110,40
1994	121,16	8,49	2,98	109,69
1995	113,06	3,58	4,33	105,15

En los ramos no vida, el grado de equilibrio técnico de los últimos años ha presentado una tendencia a la baja y en 1986 alcanzó el 93,86% un porcentaje inferior al de 1994 que fue del 102,25%.

Los gastos de gestión interna desde 1986 hasta 1994 registraron una disminución de cerca del 10% y, por el contrario, los gastos de gestión externa aumentaron del 8% en 1986 al 9,04% en 1994.

Los siniestros producidos respecto a 1986 crecieron casi un 50% dado que pasaron del 52,74% en 1986 al 69,85% en 1994.

Cuadro 4.15.

**Grado de equilibrio técnico
Ramo de no Vida en Portugal en(%)**

NO VIDA	Grado de	G.Gestión	G.Gestión	Siniestros
AÑOS	Equilib.técnico	Interna/Primas	Externa/Primas	/Primas
1986	93,86	33,12	8,00	52,74
1987	115,68	32,54	8,28	74,86
1988	115,07	30,88	8,62	75,57
1989	115,60	30,36	8,42	76,83
1990	118,00	29,27	8,31	80,42
1991	117,51	29,45	8,42	79,64
1992	119,92	27,44	8,80	83,69
1993	111,33	26,45	9,04	75,83
1994	102,25	23,17	9,24	69,85
1995	118,76	14,14	16,12	88,51

Si efectuáramos un análisis comparado de los ratios calculados para la Región Ibérica en vida y no vida observamos que son muy semejantes, especialmente el grado de equilibrio técnico y el índice de siniestralidad. Tomamos como referencia el año 1994.

Los gastos de gestión interna en el ramo de vida, en España, son menores que en Portugal a pesar de que Portugal viene reduciendo este indicador debido al elevado crecimiento que las primas vienen presentando, lo que puede representar una gran desventaja competitiva de las aseguradoras portuguesas en relación a sus competidoras españolas.










La siniestralidad y los gastos de gestión externa están al mismo nivel y en España fueron en 1994 del 104,11% y del 3,89% cuando en Portugal se registró, para el mismo año, el 109,69% y el 2,98%, respectivamente.

En los ramos no vida el grado de equilibrio técnico en 1994 se cifró en España en el 104,56% y en Portugal en el 102,25%, y la siniestralidad, el 72,61% y el 69,85%.

Los gastos de gestión interna son más elevados en Portugal, el 23,17%, y el 17,09% en España y, por el contrario, los gastos de gestión externa son mayores en España, el 14,86%, contra el 9,24%, en Portugal.

En su conjunto, los índices son iguales, en el 32%, hecho este que se puede explicar por la existencia de distintos criterios contables, de no ser así la semejanza sería aún mayor.

4.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-  Aczel, A.D. (1989): *Complete Business Statistic*, Irwin, Boston.
-  Aeca, (1994): *La Contabilidad de Gestión en las Empresas de Seguros*, Documento 10, Madrid.
-  Alcalde, E. (1994): *Las Compañías de Seguros como Intermediarios Financieros en la CE*, Tesis Doctoral, Universidad Complutense, Madrid.
-  Axa-Befec Price Waterhouse (1994): *Gestion et Analyse Financière*, L'Argus, Paris.
-  Brigham E. y Gapenshi L. (1993): *Intermediate Financial Management*, Dryden, Orlando.
-  Bueno, E., y otros (1990): *La empresa española: Estructura y resultados*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 2ª edición.
-  Bueno, E., y Lamothe, P (1984): *Dimensión et rentabilité de la grande entreprise espagnole*, Revue d'Économie Industrielle, número 28.
-  Cummins, J. David y Tennant J. Lamm. (1993): *Financial Management of Life Insurance Companies*, Massachusets, Kluwer Academic Publishers.
-  Helfert, E. (1987): *Techniques of Financial Analysis*, Irwing, Homewood.

- 📖 The Economist : *A Question of Balance, A Survey of American Insurance*, 27 de octubre de 1990.

- 📖 Kieso, D.E. y J.J. Weygandt (1986): *Intermediate Accounting*, New York.

- 📖 Kohn, Meir G. (1994): *Financial Institutions and Markets*, McGraw Hill, New York.

- 📖 Lado, Nora C. (1996): *Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos, Análisis empírico del sector asegurador español, Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, núm. 31, Madrid.

- 📖 Lamothe, Prosper (1993): *Opciones Financieras, Un enfoque fundamental*, McGraw-Hill, Madrid.

- 📖 Lamothe, P y Antonio, J.S. (1996): *SWAPS y Otros Derivados OTC en tipos de Interés*, McGraw-Hill, Madrid.

- 📖 Linares, A.P. (1996): *Auditoria de Cuentas de Entidades Aseguradoras*, Fundación Mapfre Estudios, Madrid.

- 📖 Martín, V.G. (1994): *Rentabilidad y productividad de entidades aseguradoras, Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, núm. 22, Madrid.

- 📖 Nobile D. (1995): *Le Contrôle de Gestion dans une Entreprise D'Assurance et de Réassurance*, L'Argus.

- 📖 Otero, J.M. (1993): *Econometría. Series Temporales y Predicción*, Editorial AC. Madrid.

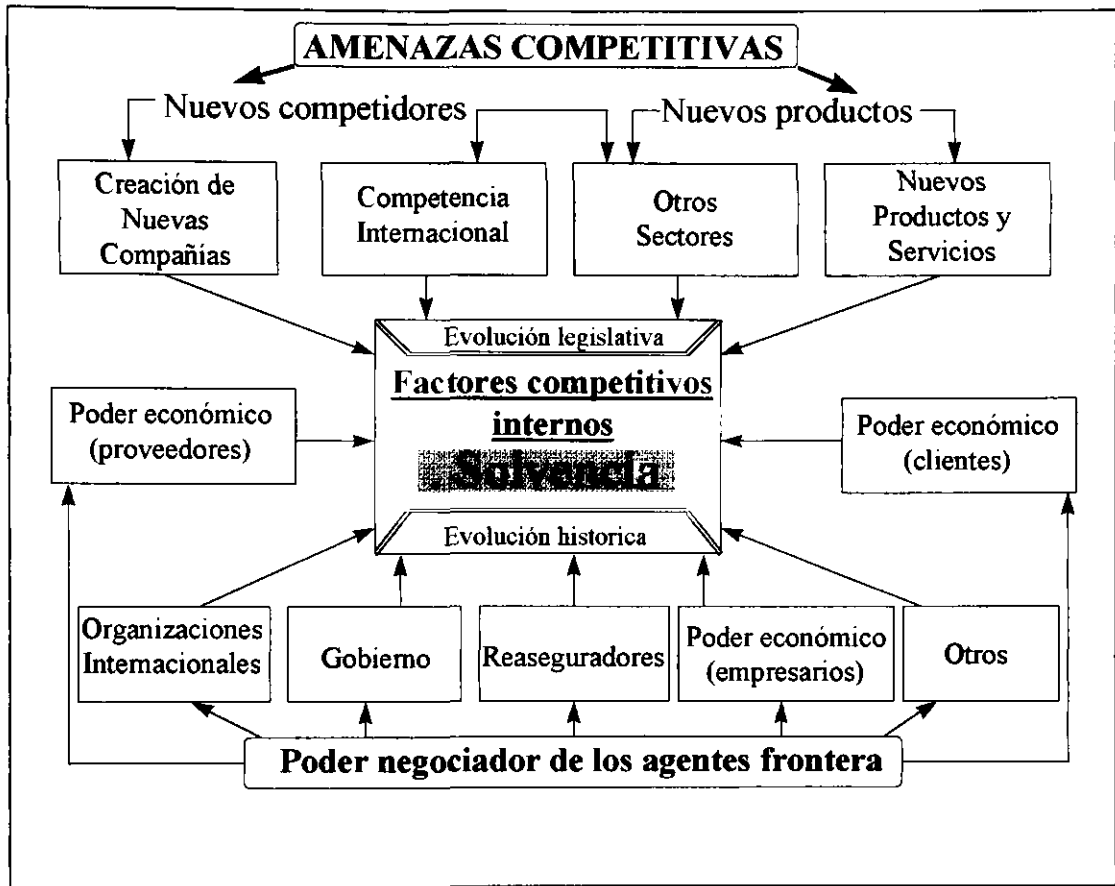
- 📖 Palacios, J.F., y Maestro, J.L. (1992): *Manual de Contabilidad y Análisis Financiero de Seguros*, Madrid.
- 📖 Ross, Stephen, Westerfield R. y Jaffe J (1993): *Corporate Finance*, Irwin, Chicago.
- 📖 Simonet, G. (1994): *La Comptabilité des Entreprises D'Assurance*, L'Argus, Paris.
- 📖 Simonet, G. (1996): *Le Plan Comptable des Assurance Liste et fonctionnement des comptes*, L'Argus, Paris.
- 📖 Simonet, G. (1987): *Ratioscopie de L'Assurance*, Paris, L'Argus.
- 📖 Uriel, E. (1985): *Análisis de Series Temporales. Modelos Arima*, Editorial Paraninfo, Madrid.
- 📖 Uzan, S. y Gruau, G. (1995): *Le Nouveau Plan Comptable de L'Assurance*, L'Argus, Paris.
- 📖 Vallin, Gérard. (1986): *Gestión des Entreprises D'Assurances, Mecanismes Économiques et Financiers*, Paris.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA

EN EL SECTOR

ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA EN EL SECTOR



ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR ASEGURADOR

SUMARIO: 5.1 Introducción. 5.2 La solvencia estática. 5.3 La solvencia dinámica. 5.3.1 El margen de solvencia. 5.3.1.1 Fondo de garantía. 5.4 Evolución del margen de solvencia en la Región Ibérica por ramos. 5.5 Referencias bibliográficas

5.1. INTRODUCCIÓN

Como hemos visto el sector asegurador en general se debate con problemas de rentabilidad técnica y aún cuando se aprecia una relativa mejora, esta ha sido compensada en los últimos años con los resultados financieros.

Los asegurados, por un lado desean que la compañía sea capaz de cumplir con sus compromisos a través de las pólizas de seguros suscritas y los accionistas, por otro una saneada situación económica y financiera que repercuta en el incremento de los dividendos.

Hasta el inicio del mercado único de seguros, 1 de julio de 1994, la industria se encontraba altamente reglamentada y la supervisión de la solvencia se realizaba por los órganos de control de cada país. En España, la Dirección General de Seguros y, en Portugal, el Instituto de Seguros de Portugal.

Con la aplicación del régimen de la licencia única, la supervisión y control pasan a los órganos de supervisión del país de origen de la aseguradora, este hecho plantea dudas sobre la solvencia que estas multinacionales, implantadas en la Región Ibérica, podrán tener en el futuro debido a que el control no se realiza en el país en el cual están ejerciendo la actividad.

Esto implica que la solvencia de la compañía debe estar garantizada por el patrimonio de la sociedad aseguradora. Es decir, la necesidad de mantener un nivel adecuado de riesgo con una solvencia adecuada y sin situaciones dudosas en términos

de la composición del patrimonio del asegurador. Esto quiere decir que el valor de los activos y el de los pasivos deben ser valorados y calculados correctamente, para garantizar un equilibrio patrimonial.

La conjugación de esta multitud de intereses llevó a la Unión Europea a definir reglas propias sobre esta temática, y así nacieron las directivas 73/239/CEE⁵⁹ para el ramo no vida y la 79/267/CEE para el ramo vida, donde se definen las normas para la determinación de la solvencia.

Una aseguradora será solvente si es capaz de hacer frente al cumplimiento de sus obligaciones. La solvencia pretende dotar a la entidad aseguradora de medios financieros suficientes y líquidos para atender a sus compromisos contratados. Por tanto, estamos ampliando el campo de análisis a la liquidez. Como nuestro estudio no tiene como finalidad el estudio de la empresa, sino el análisis de la industria como un todo, nuestra preocupación se centrará en analizar si el sector es solvente o no.

⁵⁹ Los objetivos generales de tan trascendente Directiva Comunitaria, siguiendo para su descripción la afortunada enumeración efectuada por el Profesor M. le Brun (1982) : Droit Public de L'Assurance, Université Catholique de Lovain, fueron los siguientes:

- Imponer un control generalizado;
- Asegurar principalmente las garantías financieras;
- Reducir dentro de la perspectiva de la libertad de establecimiento y de prestación de servicios, las divergencias de reglamentación y favorecer, así, la igualdad de competencia;
- Organizar los elementos del estatuto especial para las empresas extracomunitarias que operan dentro de la C.E.E.;
- Establecer un control racional, reduciendo, hasta donde sea posible, el fraccionamiento sobre la base de competencias territoriales y, de manera más amplia, favorecer la cooperación entre las autoridades de control de los estados miembros....

El profesor Campagne (1961)⁶⁰ distingue dos tipos de solvencia en la actividad aseguradora, la solvencia estática y la solvencia dinámica. La solvencia estática se define como la capacidad técnica y financiera para hacer frente, en un cierto momento, a las obligaciones contratadas. La solvencia dinámica recoge los riesgos derivados de las fluctuaciones aleatorias en la siniestralidad, los derivados de la gestión (incluida la gestión de inversiones) y los derivados del mercado donde la empresa realiza su actividad. Detengámonos brevemente en cada una de ellas.

5.2. LA SOLVENCIA ESTÁTICA

La capacidad para hacer frente a las obligaciones contratadas se recoge en el balance y es imprescindible, además de las provisiones técnicas establecidas, que se recojan en este documento las provisiones de Estabilización con el fin, de recoger la acumulación de siniestros en un ejercicio económico que se deban periodificar en ejercicios futuros.

Las provisiones técnicas deben ser calculadas de acuerdo con las reglas de prudencia recomendadas siendo las inversiones correspondientes del menor riesgo y mayor rendimiento posible.

Las provisiones técnicas se derivan, inmediatamente, de los contratos de seguro, pues forman una parte de las

⁶⁰ Véase Campagne C. (1961) :Minimum Standards of Solvency for Insurance, OCDE.

aportaciones de los asegurados y corresponden a la obligación futura que tiene con ellos el asegurador.

Las provisiones técnicas se pueden clasificar en:

a) La provisión para **primas no consumidas**: incluye el importe que representa la fracción de primas comerciales que deban imputarse al siguiente ejercicio o a ejercicios posteriores.

En realidad, la provisión de primas no consumidas se basa en dos hipótesis a fin de valorar el riesgo pendiente a 31 de diciembre de cada año, como:

- que la prima de tarifa sea suficiente para cubrir la siniestralidad y gastos de gestión de los correspondientes contratos de seguro,
- que la siniestralidad se distribuya de una manera uniforme en el ejercicio.

Así, cuando no se cumpla alguna de las referidas hipótesis puede ser necesario corregir la provisión constituida al principio por la fracción de primas no consumidas, surgiendo, en consecuencia, la llamada provisión para riesgos en curso.

b) La provisión para **riesgos en curso**: comprende el importe constituido como provisión, suplementario de la provisión para primas no consumidas, cuya finalidad es la de cubrir los riesgos que deba asumir la empresa de seguros después del final del ejercicio, con objeto de hacer frente a

todas las solicitudes de indemnizaciones y a todos los gastos vinculados a los contratos de seguros vigentes que excedan el importe de las primas no consumidas y el de las primas exigibles correspondientes a dichos contratos.

c) La provisión de **seguros de vida** o matemáticas: comprende el valor actuarial de las obligaciones de la empresa de seguros, englobando las participaciones en los beneficios ya abonadas, una vez deducido el valor actuarial de las primas futuras.

d) La provisión de **participación de los asegurados en los beneficios**: comprende las cantidades de fondos destinadas a este fin que no hayan sido abonadas aún, en la cuenta de los asegurados o incluidas en el *fondo para dotaciones futuras* como está previsto en la normativa comunitaria.

e) La provisión para **prestaciones**: comprenderá el importe total de los costes finales estimados por la empresa de seguros para poder hacer frente a los pagos de todas las prestaciones derivadas de siniestros que se hayan producido antes del final del ejercicio, deduciendo los importes que ya se hayan pagado por cuenta de estas prestaciones.

No vamos a entrar en detalle sobre la forma de cálculo de las mismas ya que esta es materia de los actuarios y no del "estratega", pero si vamos hacer referencia a la inversión necesaria que debe a hacer la empresa.

Las provisiones deberán ser invertidas en los activos que determinen los Reglamentos complementarios de las leyes de cada país, con arreglo a hipótesis prudentes y razonables.

Aunque con finalidades muy dispares, todas estas provisiones están englobadas dentro del mismo apartado pues, en su conjunto, tienen una misma función económica, reforzar el margen de solvencia de la empresa aseguradora a través de su correcta constitución.

Si existiera insuficiencia de cobertura de las provisiones técnicas, el Órgano de Control de cada país, podrán requerir a la aseguradora que realice la cobertura necesaria en un plazo de 15 días. Pasado ese plazo, si no se ha realizado la cobertura, el Órgano de Control podrá determinar qué activos de la entidad lo harán y si es necesario, además, tomar medidas cautelares.

Las anteriores provisiones, que garantizan la solvencia estática, responden a un criterio económico de periodificación, mientras que aquellas que surgen de la aplicación de un criterio de periodificación que tenga un carácter más técnico, provisiones de estabilización, desempeñan una función fundamental en el análisis de la solvencia dinámica como veremos a continuación.

5.3. SOLVENCIA DINÁMICA

En la práctica, la solvencia dinámica, a nuestro juicio, es también estática, pues la única diferencia está en que la solvencia dinámica tiene como misión fundamental reforzar las garantías de la solvencia estática.

La solvencia dinámica debe cubrir, sobre la base del principio de prudencia, las contingencias que se puedan derivar de acontecimientos imprevisibles no recogidos en la solvencia estática, con el fin de garantizar la protección del asegurado.

Debido a la reglamentación, las entidades aseguradoras deben disponer de una cantidad mínima de fondos propios, en función del nivel de las obligaciones contratadas. Estas últimas, son evaluadas a partir de las cotizaciones anuales, o de siniestros, en seguros de daños, y a partir del cálculo de las provisiones matemáticas en seguros de vida.

El carácter dinámico de este tipo de solvencia se debe a que tiene una proyección económica futura. Es decir, con el importe de las primas recibidas en el ejercicio la aseguradora espera cubrir el valor medio de la siniestralidad esperada, con el resto se crea un fondo que tiene como finalidad hacer frente a siniestros futuros no previsibles.

Como ya hemos comentado, el sector asegurador se subdivide en dos subsectores:

El ramo vida y el ramo no vida, los cuales poseen características distintas. De cara al riesgo de insuficiencia, es necesario que el asegurador constituya recursos suplementarios como salvaguarda del asegurado. Esos recursos complementarios se deben adaptar a la evolución de la actividad del asegurador ya que juegan un papel importante en todos los momentos de la vida de la compañía, desde su constitución hasta que entre en "*velocidad de crucero*"

Esta preocupación, a pesar de todo, en los ramos no vida es más importante que en el ramo vida, pues, en los segundos, las provisiones se calculan con bases actuariales (tablas de mortalidad y tipos de interés) y la insuficiencia es prácticamente inexistente. Las provisiones de los ramos no vida, es más difícil de prever y calcular por la dificultad de establecer las tarifas en períodos de inflación y de la política comercial de ciertas entidades que pretenden obtener cuotas de mercados, ello implica que sea necesario la constitución del margen de solvencia.

5.3.1. MARGEN DE SOLVENCIA⁶¹

El margen de solvencia⁶² fue implantado en la Unión Europea (entonces CEE) en 1973⁶³ en los ramos vida y en 1979⁶⁴ para los ramos no vida. Dicho margen se calcula con indicadores muy sencillos en función de las primas y en función de los siniestros, y exigen que su valor sea superior a un mínimo.

Las reglas comunitarias sobre el margen de solvencia, por la sencillez de su cálculo, conllevan deficiencias que un análisis pormenorizado no puede pasar por alto. Pues los datos sobre los que se basan dichos cálculos no se encuentran lo suficientemente actualizados para que sean útiles en el entorno actual, con suficiente fidelidad. A través de la figura 5.1 se muestran distintos factores que contribuyen a que el margen de

⁶¹ Se regula en España en el artículo 17 de la Ley 30/1995 de 8 de noviembre, y en Portugal en la Parte III del Decreto Ley 102/94 de 20 de abril.

⁶² La Directiva de seguros de daños define en su artículo 16, literalmente prescribe que "El margen de solvencia corresponde al patrimonio de la empresa libre de todo compromiso previsible, deducción hecha de los elementos incorpóreos"
"Mutatis Mutandi", las legislaciones de control de cada uno de los países miembros de la Unión Europea, con algunas diferencias de grado, siguen la misma descripción realizada por la Directiva Comunitaria.

- El Profesor Prieto E. (1980).: Dimensión y Solvencia en la Empresa Aseguradora, Revista de Seguros nº 10, Madrid. Considera "el margen de solvencia como una reserva complementaria para hacer frente a los riesgos de explotación inherentes a la naturaleza aleatoria de las operaciones de seguros. Se trata, entonces, de una reserva de seguridad susceptible de determinar por métodos actuariales "

- Existe controversia en relación al sistema europeo del cálculo del margen de solvencia y el sistema americano. (Risk Based Capital -RBC) En un reciente trabajo publicado en "The Geneva Papers on Risk and Insurance" en enero de 1997 (página 69-75) , el autor Dieter Farny, a través de una evaluación comparativa concluye:

El sistema europeo de cálculo de la solvencia es comparativamente crudo , sus fundamentos teóricos son flojos, pero su aplicación es muy directa y objetiva. El dilema entre objetivo y funcionalidad correctos es resuelta en favor del último.

G.M. Dickinson (1997) en un trabajo publicado en la misma revista (página 76 -84), defiende el sistema americano en contra el europeo.

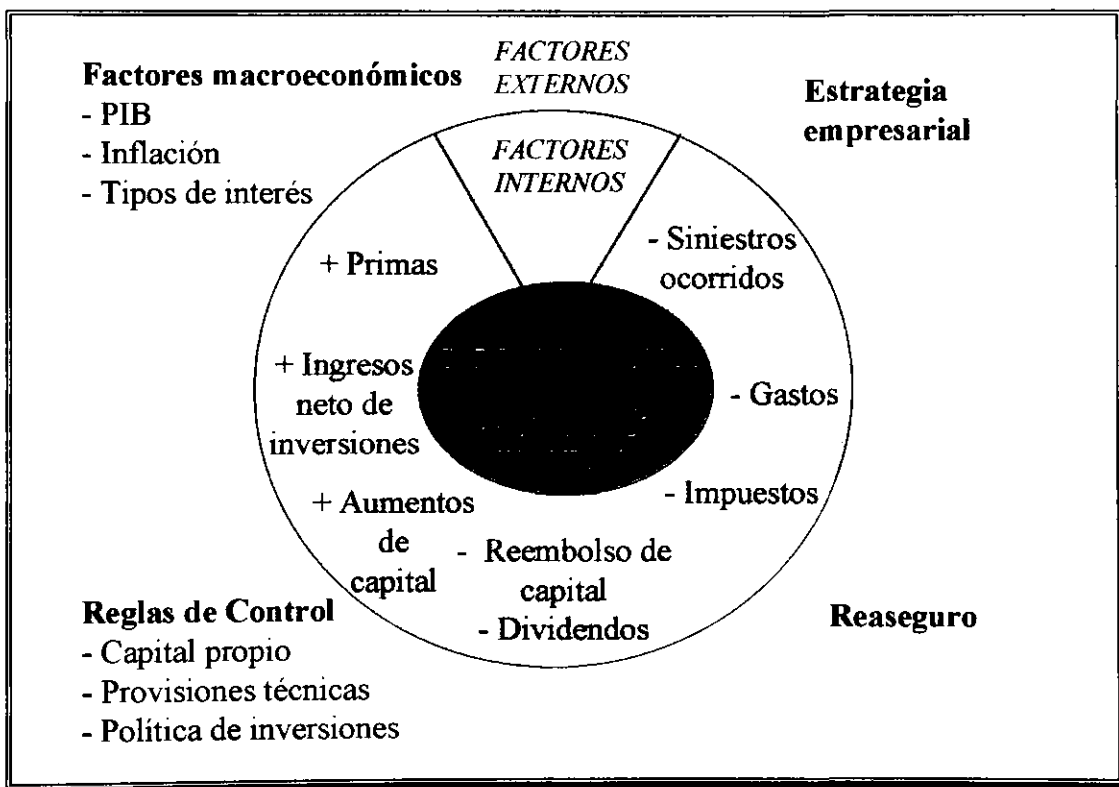
⁶³ Directiva 73/239/CEE.

⁶⁴ Directiva 79/267/CEE.

solvencia de una aseguradora sea mucho más completo teniendo en cuenta otros factores además del volumen de las primas y siniestros como determinan las reglas comunitarias, ya que estas reglas priman la cantidad sobre la calidad de los seguros.

Los factores determinantes del margen de solvencia presentado en la figura 5.1, los calificamos en externos e internos. Los factores externos se descomponen en Factores Macroeconómicos, Reglas de Control, Estrategia Empresarial y Reaseguro.

Figura 5.1 - Factores determinantes del margen de solvencia



Respecto a los factores internos se identifican con los factores operativos como: las Primas, los rendimientos de las inversiones, los siniestros, los impuestos, los gastos, así como

los factores de capital como los aumentos y disminuciones de capital y el pago de dividendos.

I - Factores externos

- a) Macroeconómicos
- b) Reglas de control
- c) Reaseguro
- d) Estrategia empresarial

II - Factores internos

a) Operativos

- a₁) Primas
- a₂) Rendimientos de inversiones
- a₃) Siniestros / indemnizaciones
- a₄) Impuestos
- a₅) Gastos

b) De capital

- b₁) Aumentos y disminuciones de capital
- b₂) Pago de dividendos

Analizaremos cómo estos factores afectan la solvencia de una entidad aseguradora y cuál es su impacto en la reducción de probabilidad de insolvencia.

I - Factores Externos

a) Factores macroeconómicos

Los factores económicos como el crecimiento de la economía medido a través del PIB, los tipos de interés y la inflación tienen una influencia muy grande en el sector. El crecimiento de la economía es una determinante clave en el crecimiento de las primas de seguro y un factor básico en la dirección estratégica. La inflación ha sido y probablemente continuará siendo el principal determinante de los tipos de interés.

b) Las reglas de control

Las reglas de control, a través de la fijación de los capitales propios mínimos para ejercer la actividad aseguradora, así como las reglas de cálculo de las provisiones técnicas y determinadas políticas de inversión de esas provisiones, pretenden ser la garantía de un margen de solvencia que permita a los asegurados tener confianza suficiente de que recibirán sus indemnizaciones cuando sean demandadas.

Sin embargo, estas reglas no impiden que, a los problemas asociados a la determinación de los capitales mínimos y al cálculo de las provisiones, se añadan aquéllos derivados de una mala gestión en las inversiones realizadas.

c) El reaseguro

El reaseguro es uno de los factores fundamentales de la solvencia que calificamos como externo, pero tiene también una gran importancia a nivel interno por las consecuencias que puede tener en la cuenta de resultados.

El reaseguro funciona como nivelador, al permitir que la solvencia del primer asegurador se obtenga solamente por su retención.

Las nuevas tendencias de siniestralidad en los riesgos de catástrofes, que son irregulares, como terremotos y huracanes, y responsabilidad civil y de medio ambiente han crecido en los últimos años aun cuando no existe la experiencia estadística suficiente que permita determinar el riesgo a asegurar con un grado de probabilidad satisfactorio.

d) Estrategia empresarial

Por último, la estrategia empresarial de crecimiento a cualquier precio puede tener consecuencias sobre la rentabilidad, lo que influirá en el margen de solvencia negativamente. En la actualidad las compañías suelen crecer pero teniendo siempre presente la rentabilidad sacrificando cuota de mercado a alcanzar.

II - Factores internos

a) Operativos

a₁) Primas

Las primas se encuentran estrechamente relacionadas con las políticas de aceptación de riesgos. Lo que significa que se debe fijar y cobrar una prima correspondiente al riesgo existente que cubra también los gastos de gestión interna y externa, y verificar los siniestros con periodicidad, lo que tendrá como consecuencia el cálculo de adecuadas provisiones para cubrir los pagos futuros.

a₂) Rendimientos de inversiones

La política de inversiones es un elemento de características fundamentales, pues las entidades deben invertir con prudencia en títulos y otros activos que ofrezcan una razonable perspectiva de retorno y, al mismo tiempo, tenga una alta garantía de retorno del principal.

a₃) Siniestros/indemnizaciones

El siniestro⁶⁵ es la manifestación concreta del riesgo asegurado, que produce unos daños garantizados en la póliza hasta determinada cuantía.

⁶⁵ Concepto desarrollado en el Manual de Introducción al Seguro de la Fundación Mapfre Estudios.

Siniestro es, pues, un acontecimiento que, por causar unos daños concretos previstos en la póliza motiva la aparición del principio indemnizatorio, obligando a la entidad aseguradora a satisfacer, total o parcialmente, al asegurado o a sus beneficiarios el capital garantizado en el contrato.

Como consecuencia del siniestro se produce la indemnización, que es el importe que está obligado a pagar contractualmente el asegurador. Es la contraprestación que le corresponde a la entidad aseguradora frente a la obligación de pago de la prima que tiene el asegurado.

La indemnización tiene una relación muy estrecha con las primas cobradas al asegurado pues, si éstas últimas son insuficientes, naturalmente la solvencia se verá afectada.

a₄) Impuestos

Los impuestos juegan un papel importante en la solvencia, pues las aseguradoras pagan impuestos sobre sus resultados como cualquier otra empresa. Sin embargo, debido a la forma como se calculan las provisiones, las compañías defieren el pago de impuestos, pues los costes sólo se consideran definitivos cuando se encuentren finalmente calculados. En la práctica, las aseguradoras mantienen en su poder fondos que afectarán la solvencia favorablemente.

a₅) Gastos de gestión

En sentido amplio, puede considerarse que los gastos son el conjunto de dispendios o consumos dinerarios que debe

realizar una entidad como consecuencia directa o indirecta del ejercicio de sus actividades empresariales. Los gastos de gestión se dividen en internos (incluye remuneraciones anuales, horas extraordinarias, cargas sociales a cargo de la empresa, otros sistemas voluntarios de previsión, dotaciones del ejercicio a las amortizaciones, dotaciones del ejercicio a provisiones no técnicas, impuestos no repercutibles y otros gastos de gestión interna) y externos (incluye comisiones, gastos de agencia, publicidad, propaganda y relaciones públicas, y otros gastos de gestión externa).

La evolución y control de estos gastos son decisivos en la obtención de beneficios y así garantizar un margen de solvencia favorable.

b) De capital

b₁) Aumentos y disminuciones de capital

Los capitales propios en el margen de solvencia desarrollan un papel importante pues cuando se presenta un margen insuficiente la entidad de control puede exigir al asegurador el aumento de capital como un camino de cubrir las insuficiencias identificadas. Sin embargo, cuando existan excedentes podrán ser realizados reembolsos de capital a los accionistas.

b₂) Pago de dividendos

Como en cualquier actividad, la política de distribución de dividendos es un instrumento de gran utilidad para la

satisfacción de los accionistas, pues supone la remuneración de su capital invertido. Sin embargo, por razones antes aducidas, la distribución de dividendos en el sector asegurador tiene una importancia aún mayor que en cualquier otra actividad debido al margen mínimo de solvencia.

El margen de solvencia sólo es un complemento patrimonial mínimo que tienen que constituir las aseguradoras con el fin de cubrir la insuficiencia de las primas emitidas. Se determina a través de su balance. No obstante, existen valores que influyen en la determinación del patrimonio no comprometido⁶⁶ que, a veces, no están contabilizados y que deben tenerse en cuenta en el cálculo del margen de solvencia.

A título de ejemplo podemos señalar las plusvalías latentes de elementos del activo, o las minusvalías sobre inversiones o sobre provisiones correspondientes a objetos reales, que solamente deben ser considerados cuando estén realizados.

Hay también elementos que influyen positiva y potencialmente en el margen de solvencia, como el capital suscrito y no desembolsado, o la emisión de fondos sociales complementarios en las mutuas.

⁶⁶ También llamado de patrimonio libre. La Comisión Europea preocupada con las garantías financieras de la empresa aseguradora, designó una comisión encargada de evaluar primordialmente el trabajo preparado por el grupo del Profesor Campagne y, consecuentemente, de elaborar una fórmula para la determinación del margen de solvencia aplicable, en principio a las empresas de seguros insertas en el espacio comunitario. La referida comisión, fue presidida por el ilustre actuario italiano Bruno Moroti.

En líneas generales, esto es en su estructura, en su armonización básica, el estudio adelantado por el grupo del señor Mori acogió los planteamientos determinantes del trabajo de Campagne, especialmente en lo tocante a la delimitación porcentual de la probabilidad de ruina de una empresa de seguros (1/3 por 1000) y a la inaplazable necesidad de dotar a la empresa aseguradora de un suplemento financiero dinámico a tono con su riesgo comercial. Este suplemento financiero se llamó de patrimonio no comprometido o patrimonio libre.

Las directivas comunitarias arriba referidas fijaron un **margen de solvencia mínimo** que en Teoría de Riesgos se llama *ruin barrier* en terminología anglosajona, (y que traducido al castellano significa) "*barrera de la ruina*", y que se establece en el 16% de las primas de seguros de daños, o en el 23% de los siniestros medianos de los últimos 3 años, o, en el 4% de las provisiones matemáticas en los seguros de vida y capitalización (1% para los contratos en Ecus).

Si las Directivas fijan un mínimo, por qué no hablar también de un máximo o de una meta que el asegurador fija para su entidad y que fija el nivel de retención que determinará un volumen de primas de retención adecuado a su actividad. Cuando se llega a un máximo hay que decidir entre aumentar la tasa de retención o disminuir las tasas de las primas. Así, podemos concluir que el mínimo funciona como una forma de protección al asegurado pero el **límite máximo** fomenta la competencia y el desarrollo. Además, un sector con un grado de solvencia elevado genera mayores beneficios para la economía, pues permite reducir el reaseguro quedándose así con una tasa de retención mayor, lo que va a ser beneficioso para la economía en general.

5.3.1.1. FONDO DE GARANTIA⁶⁷

Es un segundo elemento de los recursos de una aseguradora, por tanto, forma parte del margen de solvencia. Tiene como finalidad asegurar una garantía complementaria en función de los riesgos cubiertos y una garantía en función de los ramos explotados.

Las orientaciones de la Unión Europea han dejado total libertad a cada país miembro para fijar la cifra del capital social, pero exige un fondo de garantía igual a la tercera parte de la cuantía mínima del margen de solvencia, y como mínimo deberá alcanzar el contravalor en la moneda de cada país de una serie de cantidades fijadas en Ecus variables, de acuerdo con los ramos en que trabaje dicha entidad aseguradora, que son los siguientes:

Grupo I. Seguros sobre la vida; 800.000 ECUS

Grupo II. Ramos responsabilidad civil y crédito y caución;
400.000 ECUS

Grupo III. Ramos de accidentes, enfermedad y todos los que cubran daños de cosas y no estén englobados en los otros grupos; 300.000 ECUS

⁶⁷ En España se define en el artículo 18 de la Ley 30/1995 de 8 de noviembre, y en Portugal en la Parte IV del Decreto Ley 102/94 de 20 de abril.

Grupo IV. Ramos de asistencia sanitaria, decesos, defensa jurídica, y los demás de prestación de servicios; 200.000 ECUS

Para las sociedades mutuas con régimen de derrama de prima, el fondo de garantía mínimo será las tres cuartas partes del exigido para las demás entidades aseguradoras.

Analizados los conceptos relacionados con la solvencia estática y dinámica, vamos, a continuación, a analizar el comportamiento de dichas variables en la Región Ibérica desde 1991.

5.4 EVOLUCIÓN DEL MARGEN DE SOLVENCIA EN LA REGIÓN IBÉRICA POR RAMOS

La solvencia en España está reglamentada en la Sección 1ª - Garantías Financieras - del Capítulo II, que establece las "Condiciones para el ejercicio de la actividad aseguradora", de la Ley 30/1995, de 8 de noviembre. En este apartado se regulan los elementos que sirven de base al cálculo de la solvencia, como: las provisiones técnicas, el margen de solvencia y el fondo de garantía.

El artículo 16 de la citada Ley establece que son *provisiones técnicas las de primas no consumidas, de riesgos en curso, de seguros de vida, de participación de los asegurados en los beneficios, de prestaciones, de estabilización y aquellas otras que, con arreglo al Reglamento de desarrollo de la presente Ley,*

sean necesarias al objeto de cumplir la finalidad a que se refiere el párrafo precedente.

El artículo 17 establece en el punto 1 que *las aseguradoras deberán disponer en todo momento de un margen de solvencia suficiente respecto al conjunto de sus actividades. Y el número complementa que está constituido por el patrimonio de la entidad aseguradora libre de todo compromiso previsible y con deducción de los elementos inmateriales.*

El margen de solvencia fue calculado a través del modelo de los órganos de control de cada país de la Región Ibérica cuyo esquema simplificado con los principales conceptos presentamos en la figura 5.2. Se calcula el mínimo exigible del margen y más tarde relaciona con el Patrimonio Propio no Comprometido y así, se determina el porcentaje de cobertura.

Figura 5.2.

Elementos para el cálculo del margen de solvencia

CONCEPTOS
CAPITAL SUSCRITO
CAPITAL DESEMBOLSADO
CUENTA CON LA CASA CENTRAL
FONDO MUTUAL
CAPITALES PROPIOS
PATRIMONIO PROPIO NO COMPROMETIDO
MÍNIMO EXIGIBLE
MARGEN DE SOLVENCIA EN %

Analizando el cuadro 5.1 podremos verificar que el margen de solvencia en España ha tenido un comportamiento descendente, pues, en 1991, este índice se situaba en el 379% y, en 1995, pasó al 266%, lo que significa que la solvencia en el sector ha empeorado, aparentemente, en los últimos años.

Cuadro 5.1

Evolución del Margen de Solvencia (1991-1995) ⁶⁸
en la Región Ibérica⁶⁹ total y por ramos en (en %)

Años	1991	1992	1993	1994	1995
ESPAÑA					
VIDA	495	429	522	292	293
NO VIDA	316	290	315	289	247
TOTAL	379	341	394	290	266
PORTUGAL					
VIDA	728	588	338	258	199
NO VIDA	544	450	282	280	204
TOTAL	426	359	288	244	229

Fuente: DGS,ISP y elaboración propia

La mayor reducción se verificó en el ramo de vida que pasó del 495% en 1986 al 293% en 1995, aunque en el ramo no vida se pasó del 316% en 1986 al 247% en 1995.

Sin embargo, lo realmente cierto es que esta disminución no se debe a un empeoramiento, sino que lo que ha sucedido es

⁶⁸ No ha sido posible determinar el margen de solvencia desglosado en vida y no vida para el año 1986, porque la mayoría de las entidades en Portugal se encontraban organizadas en aseguradoras mixtas.

⁶⁹ Considerando el ranking de las diez primeras compañías, en 1995, verificamos que ninguna presenta un margen de solvencia entre los diez primeros lugares, lo que, de cierta manera puede ayudar en la crítica que hicimos en relación al método de cálculo de dicho margen. La entidad que presenta un mayor ratio entre recursos propios en relación a las primas adquiridas fue Metrópolis S.A. CIA Nacional de Seguros y Reaseguros, que en el ranking de primas de se fijó en un modesto septuagésimo séptimo lugar.

que el sector ha aproximado dicho margen a los mínimos establecidos por las entidades de control.









En Portugal, el margen de solvencia y el fondo de garantía se encuentra reglamentados en la sección III y IV del Decreto Ley 102/94 de 20 de abril de 1994.

A semejanza de lo que ha sucedido en España el margen de solvencia en Portugal también ha disminuido, pues pasó de una tasa total del 426% al 229%.

La disminución más notable se produjo en el período comprendido (1991-1995) en el ramo de vida del 728 por ciento al 199%, aunque en no vida la reducción ha sido cerca de la mitad de la tasa.

Este descenso en 1995 fue consecuencia de las políticas definidas en años anteriores así como a la reducción de los capitales debido a las minusvalías producidas en los inmuebles por la bajada de sus precios en el mercado de vivienda.

5.5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-  Campagne, C. (1961): *Minimum Standards of Solvency for Insurance*, OCDE.
-  Chapel, Hill N. C. (1991): *Insurance Solvency Guarantees*, Stewart Economics.
-  Cummins, J. David and Derrig, Richard A. (1993): *Classical Insurance Solvency Theory*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
-  Cummins, J. David and Derrig, Richard A. (1989): *Financial Models of Insurance Solvency*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
-  Cummins, J. David and Derrig, Richard A. (1991): *Managing The Insolvency Risk of Insurance Companies*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
-  Hampton, John J. (1991): *Financial Management of Insurance Companies*, New Jersey.
-  Inchausti Pérez, José M. (1992): *Seminario Sobre el Margen de Solvencia en la C.E.E. y en España*.
-  Latorre Lloréns, Luis: *Solvencia Dinámica y Teoría del Riesgo (1989): Modelos y Aplicaciones*, Tesis Doctoral, Univ.Complutense, Madrid.

- 📖 Latorre Lloréns, Luis (1992): *Teoría del Riesgo y sus Aplicaciones a la Empresa Aseguradora*, Editorial Mapfre, Madrid.

- 📖 Mariniello, Lina Ferdinanda (1993): *La Solvibilità Nelle Imprese di Assicurazione*, Cedam, Padova.

- 📖 Nieto De Alba (1975): *Solvencia, Beneficio y Control de la Empresa Financiera*, «Conferencia Pronunciada el 6/11/75, y Editada por la Unión Nacional De Empresarios de Banca, Bolsa y Ahorro.

- 📖 OCDE (1995): *Insurance Solvency Supervision*, Paris.

- 📖 OCDE (1995): *Policy Issues in Insurance; Investment, Taxation, Insolvency*, Paris.

- 📖 Pinnix, Marshall H. (1993): *Insurance in the United States: A Handbook for Professionals, Insurance and Reinsurance Research Group*, London.

- 📖 Prieto, E. (1988): *Modelo Actuarial en que se apoya La Ley de Ordenación del Seguro Privado y su Reglamento*, en «Comentarios a la Ley de Ordenación ...» Madrid.

- 📖 Prieto, E. (1980): *Dimensión Y Solvencia en la Empresa Aseguradora*, Cuadernos Universitarios De Planificación Empresarial (Cupe), Vol. Vi, Octubre, Pp.17-40.

- 📖 *Stewart Economics, Inc.* (1988): *Managing Insurer Insolvency*, National Association of Insurance Brokers, New York.

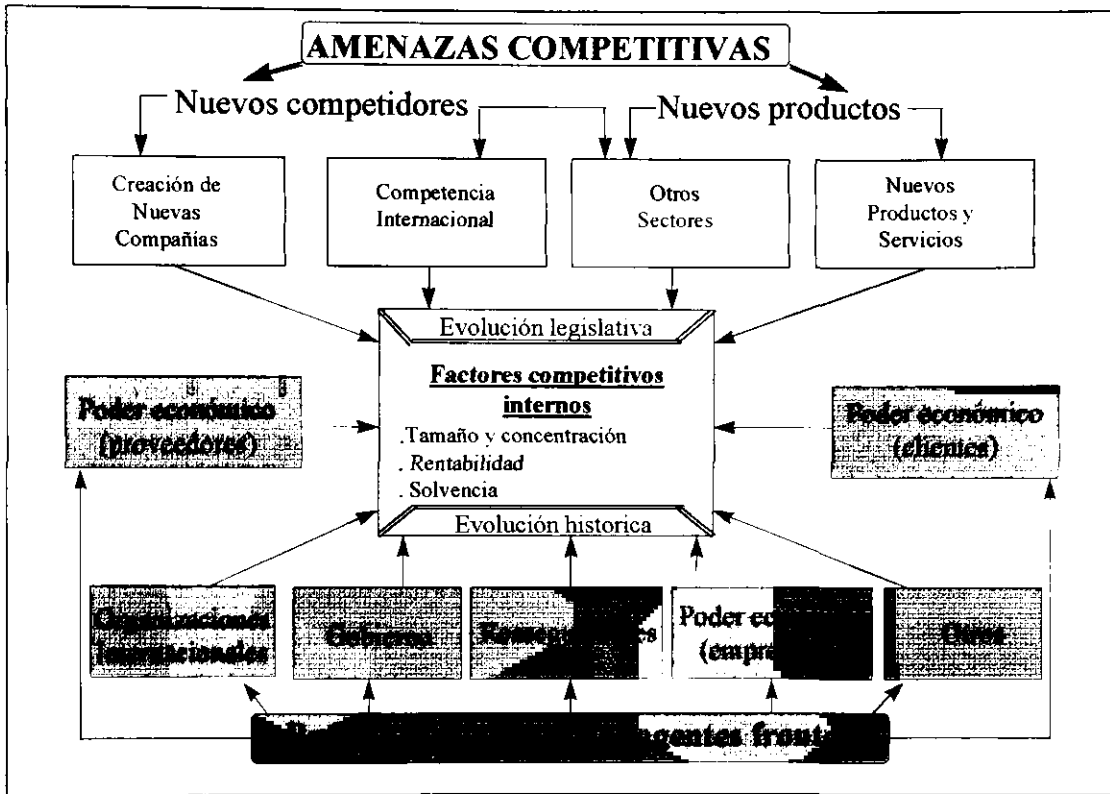
- 📖 Kopcke, Richard W. y Richard E. Randall, (1991): *The Financial Conditions and Regulation of Insurance Companies*, Boston, Federal Reserve Bank of Boston.

PARTE TERCERA
FACTORES
COMPETITIVOS
EXÓGENOS

CAPÍTULO 6

PODER NEGOCIADOR DE LOS AGENTES FRONTERA

PODER NEGOCIADOR DE LOS AGENTES FRONTERA



ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR ASEGURADOR

SUMARIO: 6.1 Introducción. 6.2 Análisis de los clientes. 6.3 Análisis de los proveedores. 6.4 Los reaseguradores. 6.5 Las organizaciones internacionales. 6.5.1 Unión Europea. 6.5.2 Comité Europeo de Seguros. 6.5.3 Organización Mundial de Comercio. 6.6 Gobierno y órganos de control. 6.7 Empresarios. 6.8 Otros. 6.8.1 Asociaciones patronales. 6.8.2 Asociaciones de intermediarios. 6.8.3 Asociaciones de consumidores. 6.9 Referencias bibliográficas.

6.1 INTRODUCCIÓN

El ritmo veloz de cambio de nuestra sociedad y, principalmente, del sistema financiero ha tenido un impacto profundo en el negocio asegurador. El sector, en respuesta a estos cambios, ha actuado de manera reactiva hacia los mismos, dado que estos influyen en el sector asegurador antes que en el resto de la industria.

Como ya hemos puesto de manifiesto en la Introducción, el entorno turbulento en el que se debe desarrollar el sector asegurador genera, sin dudas, desafíos a los que debe hacer frente como son los cambios en las nuevas tecnologías, situaciones políticas y relaciones internacionales con la liberación del mercado.

Estas fuerzas de cambio se manifiestan a través de sus agentes que ejercen una presión sobre el funcionamiento del sector de acuerdo con sus capacidades de negociación. Sobre este tema y siguiendo a Bueno (1996), *El grado de negociación de los "agentes frontera" representa la última dimensión competitiva del sector industrial, los cuales ejercen o pueden ejercer un poder sobre la empresa.*

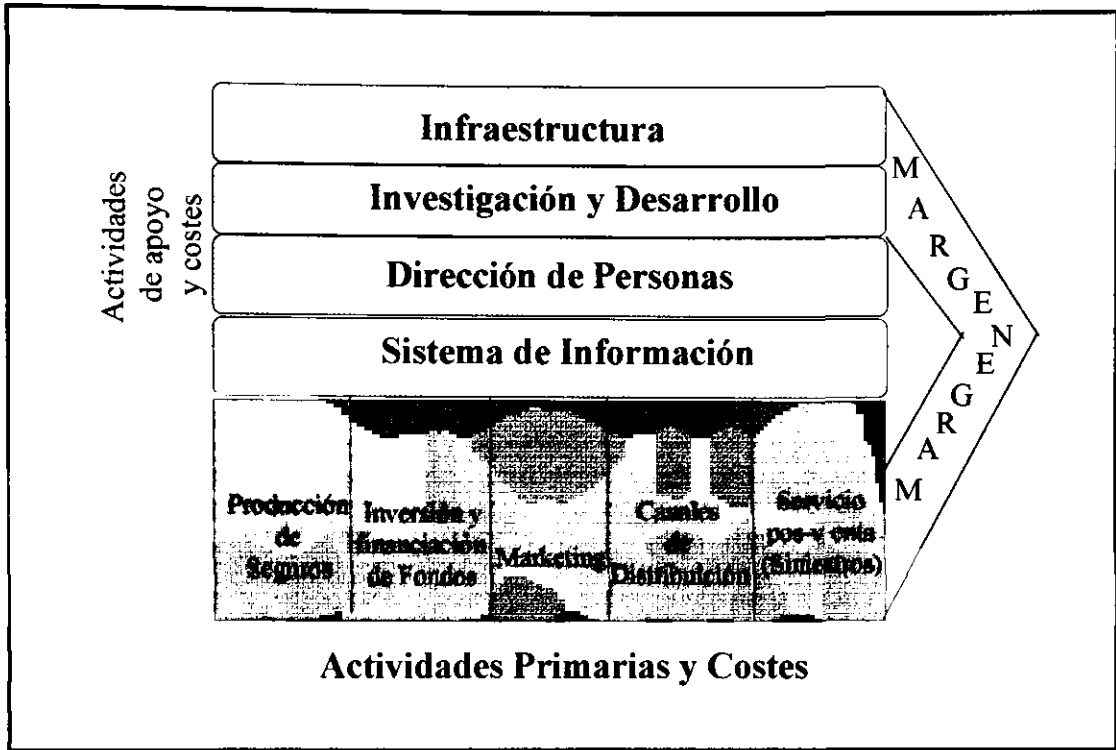
De acuerdo con el modelo de análisis que venimos desarrollando definimos como agentes frontera los siguientes: los clientes, los proveedores, las organizaciones internacionales, los reaseguradores, el gobierno, los empresarios y, por último, las organizaciones sociales. Agentes,

éstos, que analizaremos en los próximos apartados con el fin de identificar sus características y poder de negociación.

Los dos primeros, los clientes y los proveedores, por sus relaciones específicas con el sector seguimos el esquema de la cadena de valor de Porter (1985), que hemos adaptado al negocio asegurador.

La cadena de valor presentada en la figura 6.1, es un instrumento de análisis estratégico de gran importancia para el conocimiento de los flujos productivos de una empresa. Siguiendo a Porter, la cadena que adaptamos establece dos tipos de actividades: de apoyo, como la infraestructura, investigación y desarrollo, dirección de personas y los sistemas de información; y primarias o principales, formadas por las actividades nucleares de la empresa aseguradora, que engloba la producción de seguros, la inversión y financiación de fondos, el marketing, los canales de distribución y el servicio posventa.

Figura 6.1.
La Cadena de Valor Añadido de una Compañía Aseguradora



Fuente: Adaptado de Porter, Competitive Advantage, 1985.

En la cadena de valor, no sólo hay que identificar el margen obtenido sino también, los costes incurridos en cada una de las actividades, así como, la interrelación entre la cadena de valor de la empresa desde los proveedores y desde los distribuidores hasta llegar al consumidor final.

El sistema productivo en las empresas aseguradoras presenta una dimensión diferente al de las empresas industriales porque en el sector asegurador no existe el *producto obtenido* en sentido estricto. El negocio asegurador se basa en la suscripción y emisión de pólizas que cubrirán los riesgos propuestos y complementariamente el negocio de prestación de

servicios en el área de fondos de pensiones, siendo ambos los componentes principales de sus cuentas de resultados.

Además, junto al análisis de la creación de valor, es preciso conocer los costes de cada uno de los procesos, de cada una de las actividades que conforman la cadena de valor. Su conocimiento es relevante para las aseguradoras que desean dirigir su estrategia competitiva hacia el *liderazgo de costes* o *diferenciación de productos*, como analizaremos en el capítulo octavo dedicado a las estrategias.

Para las actividades de la cadena de valor de una aseguradora proponemos la siguiente distribución:

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Producción de seguros - Actividades, costes, y activos asociados con la producción de seguros. Esta actividad se desarrolla sintéticamente en dos fases:

1. El estudio del mercado - identificando las necesidades de los clientes y la selección de productos y servicios actuales, así como la definición de los nuevos.
2. La suscripción y emisión de pólizas - Esta fase se desenvuelve a través del análisis del riesgo de cada operación, su tarificación, emisión de la póliza y por último, el cobro de la prima.

Inversión y financiación de Fondos - Actividades, costes, y activos asociados a las inversiones en inmovilizado, sea corpóreo o títulos en bolsa y OTC, y selección de políticas.

Marketing - Actividad, costes, y activos relacionados con los esfuerzos en ventas, publicidad y promoción, investigación de marketing y planificación.

Canales de Distribución - Actividades, costes, y activos asociados a la distribución del seguro por los distintos canales.

Servicio posventa (siniestros) - Actividades, costes, y activos asociados con la asistencia del asegurado/siniestrado, como instalaciones, asistencia técnica, atender reclamaciones y preguntas.

ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura - Actividades, costes, y activos relacionados con la gestión general, contabilidad y finanzas, trabajos de carácter legal, fiscales y reglamentación, seguridad y otros gastos generales.

Investigación y desarrollo - Actividades, costes, y activos relacionados con Investigación y Desarrollo relacionadas con productos, servicios y procesos, mejoras en el diseño del proceso y desarrollo del software aplicable.

Dirección de Personas⁷⁰ - Actividades, costes, y activos relacionados con la selección, reclutamiento, formación, desarrollo y compensación; actividades de la relación de trabajo; desarrollo del conocimiento y capacidades.

Sistemas de Información - Actividades, costes, y activos relacionados con el hardware y el software aplicable.

Para la comprensión de la estructura interna de costes es importante conocer:

1. Qué ventaja competitiva queremos alcanzar:
 - a) reducir costes hasta donde estos esfuerzos deben ser bien visibles o,
 - b) diferenciación, centrar los esfuerzos en la creación de atributos de diferenciación.
2. El comportamiento de los costes en cada una de las actividades de la cadena de valor y cómo los costes de una actividad repercuten en otra actividad.
3. Hasta qué punto los hilos de conexión entre las actividades de la cadena de valor presentan oportunidades para la reducción de costes.

⁷⁰ Término propuesto por Gasalla (1993) como alternativa de los clásicos más utilizados de Dirección de Personal o de RR.HH..

4. **Determinación de todas aquellas actividades que no aportan valor, es decir sin valor añadido cuyo eliminación supondrá reducir substancialmente los costes.**

Uno de los motivos del análisis de la cadena de valor es encontrar nuestra posición competitiva. Pero ello sólo es posible con el conocimiento de la estrategia⁷¹ y los costes de sus competidores claves.

Identificada y analizada la posición estratégica, la cadena de valor y los portadores (cost drivers) de coste de las actividades, existen principalmente dos formas para conseguir y mantener una ventaja competitiva (Porter, 1985):

- Controlando los portadores de mejor coste que los competidores.
- Reconfigurando la cadena de valor.

Si la elaboración de la cadena de valor de la empresa y la identificación de los costes asociados presenta y presentará dificultades, demandando una profunda comprensión de toda la organización, el conocimiento de la cadena y conocer los costes de los competidores son aún más complicados de saber, necesitando obtener un abanico de informaciones fuera de la empresa que suelen no estar disponibles o difíciles de obtener.

⁷¹ Aspecto que será desarrollado en el Capítulo 8 cuando estudiaremos la formulación de las estrategias.

6.2. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

En el sector de seguros el cliente es el contratante o tomador del seguro que es la persona que contrata y firma la póliza, la que se obliga al pago de las primas, la que es la propietaria del contrato y decide sobre su renovación, rescisión, modificación, etc..

En los últimos años, el concepto de marketing⁷² no ocupaba un lugar importante en el sector asegurador. Las necesidades del consumidor, individualmente o de una gran organización, han venido teniendo un papel secundario en las compañías para la concepción y el desarrollo de sus productos. El sector ha tenido la tendencia de preocuparse de producir lo que a la empresa le interesaba en lugar de preocuparse por conocer lo que el cliente demandaba.

Los últimos años han sido bastante concluyentes sobre el mayor grado de exigencia de los consumidores de seguros debido a su mayor formación y conocimiento de las materias aseguradoras y financieras. Este mayor grado de sofisticación del cliente ha tenido como consecuencia que la industria se viese obligada a negociar con una clientela más y mejor formada e informada.

El cliente, en general, al conocer mucho mejor los productos y servicios que puede obtener del sector, procura elegir aquellas aseguradoras que mayor protección le garantizan entre las diversas opciones que le oferta.

⁷² Véase Marketing y Gestión Comercial de Seguros de la Editorial Mapfre, 1996.

El seguro es un producto de consumo, sin embargo, el fenómeno del *consumismo*, que es parte de la década en que vivimos, no ha llegado al sector como se demostró en el análisis de la densidad.

El incremento del nivel de conocimiento del asegurado, sea individual o colectivo, asociado al deseo de tener un papel más activo en la planificación de sus necesidades financieras, ayudó a crear un conocimiento que hizo desarrollar y florecer la venta de seguros individuales directamente al asegurado conjugado con la utilización de nuevas tecnologías.

Ante esta situación, podemos afirmar que estamos en un mercado en expansión con un crecimiento potencial proveniente de la implantación de las nuevas tecnologías que tienen el deseo de experimentar el nuevo método de compra. Sin embargo, habrá otros que no harán la experimentación.

Al igual que los consumidores individuales, los colectivos también se han vuelto más sofisticados en los últimos años, lo que ha originado que el sector tenga que reaccionar, presentando nuevos productos y servicios. Sin duda, esta nueva situación ha tenido algunas implicaciones.

La problemática especial de un cliente colectivo tiene una serie de características particulares que la diferencian del cliente individual.

Entre otras, podemos destacar que en clientes colectivos pueden darse causas de siniestralidad muy elevadas motivadas por el común denominador del riesgo (Ej. Un terremoto, o una tormenta, o incendios), la consecuencia inmediata es la actualización de las tarifas por este tipo de riesgo que implicará una reducción en el numero de clientes pues el incremento de la prima de la póliza les impide soportar el coste.

La actuación del cliente colectivo ante esta situación, no es otra que la de exigir una serie de productos más sofisticados que minimizando el coste disminuya el riesgo para la aseguradora, objetivo este último que deben intentar cumplir las corporaciones.

Es evidente, que el perfil profesional de un gestor de riesgo, para intentar alcanzar los objetivos antes mencionados, se convierte junto con el tesorero (que gestiona el tipo de interés) en un puesto de mucha responsabilidad pues debe gestionar el riesgo de los activos físicos y de otros asegurados.

Con la liberalización de los mercados las empresas que se internacionalizan demandarán más de sus corredores y aseguradores en el sentido de tener un programa de seguros global que garantice sus subsidiarias en otro país.

Todos estos cambios de comportamiento en los asegurados individuales y colectivos hicieron modificar las relaciones entre aseguradores y asegurados y sus relaciones de poder.

Los asegurados compiten en el sector intentando forzar a la baja los precios de los seguros, negociando mejores condiciones de cobertura de riesgos, todo ello a expensas de la rentabilidad de las compañías en el sector

Así, el poder negociador de los clientes viene motivado por la existencia de las siguientes condiciones (Porter, 1980)⁷³.

- Que estén concentrados o que adquieran un gran porcentaje del negocio ofrecido por el sector.
- Que los productos o servicios que adquieran representen una fracción importante de los costes de los compradores.
- Que los productos sean estándares o no diferenciados.
- Que se enfrenten costes bajos por cambiar de proveedor
- Que los clientes plantean una amenaza real de integración hacia atrás.
- Que los clientes tienen información total sobre la demanda, precios de mercado reales, calidad y estructura de costes del sector, etc.

Analizadas estas condiciones, debidamente adaptadas al sector asegurador, estaremos en condiciones de deducir si existe un poder de negociación fuerte por parte de los

⁷³ Véase el Capítulo I y VI de Estrategia Competitiva , M.Porter (1980).

asegurados, es decir identificar fortalezas y debilidades de cara a las aseguradoras (véase cuadro 6.1).

El poder negociador de los asegurados presenta debilidades que son fortalezas de las aseguradoras así como presenta fortalezas que son debilidades de las aseguradoras.

Cuadro 6.1.
Poder negociador de los asegurados

Debilidades de los clientes/ Fortalezas de las Aseguradoras	Fortalezas de los Clientes/ Debilidades de las aseguradoras
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor concentración en las aseguradoras que en los clientes - Costes por cambio de entidad por parte de los clientes. - Seguros obligatorios con coberturas mínimas. - Existencia de costes de información. - Reducida capacidad de integración hacia atrás por parte de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor nivel de educación hará que el asegurado demande más: <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de Servicio • Productos más innovadores • Mayor simplificación de las cláusulas contractuales • Coberturas bien definidas - Clientes con un gran volumen de primas exigen condiciones más ventajosas. - Mayor competencia

Una vez identificado y caracterizado el asegurado vamos a determinar su poder de negociación:

- Es un hecho, que el grado de concentración en las aseguradoras es mayor que en los clientes y por eso su capacidad de ejercer presión sobre las entidades aseguradoras es reducida.

- Los costes por cambio de entidad por parte de los asegurados son importantes en la medida en que sólo no existirán si el cambio se realiza al final del vencimiento del contrato de seguro.
- Los seguros obligatorios con coberturas mínimas, como sucede en el ramo automóviles o incendio, no dejan otra alternativa al cliente⁷⁴ que no sea realizar el seguro por los valores mínimos.
- La existencia de costes de información son una realidad cuando las condiciones de las pólizas no están bien claras a los ojos de los asegurados y cambiar a otra compañía implica conocer otras personas, rellenar nuevas propuestas de seguro, modificar la forma de pago de las primas, y como es lógico todo aumento de burocracia favorece al asegurador
- La posibilidad de integración hacia atrás por parte de los asegurados, especialmente del asegurado individual, parece bastante improbable, además el desarrollo de las relaciones entre la banca y los seguros conduce a una mayor fidelización del asegurado por conformismo.
- Por otro lado, el mejor nivel de educación y formación de la población generará asegurados más exigentes que demandarán mayor calidad de servicio, productos más

⁷⁴ Situación semejante pasa actualmente con los clientes bancarios cuando solicitan un préstamo para compra de vivienda. Las entidades prestadoras exigen un contrato de seguro de vida como garantía del capital prestado así como otro de incendio. Algunas veces exigen en alternativa al de incendio uno de multirriesgos, originando así mayores costes para los asegurados.

innovadores, condiciones contractuales más simplificadas y bien definidas, lo que funcionará como una fortaleza importante a favor del asegurado.

- Si la educación y formación genera fortalezas a los asegurados, la mayor competencia derivada de la liberalización del mercado asegurador no dejará tampoco de funcionar a favor del asegurado y que será más importante cuanto mayor sea el volumen de primas contratado.

Las deficiencias de la oferta en el mercado de seguros ha hecho que se enfoquen alternativas a los seguros que no sean obligatorios (Porter los llama productos sustitutos, tema que desarrollaremos en el próximo Capítulo), como el autoseguro, que puede presentar distintas formas o incluso llegar a la creación de aseguradoras cautivas⁷⁵

Todos los factores descritos con anterioridad son cambiantes de acuerdo con el entorno y con las decisiones estratégicas de la empresa, y, como es natural, el poder negociador de los asegurados puede aumentar o disminuir.

⁷⁵ Compañías creadas y pertenecientes a un grupo con el objetivo de trabajar fundamentalmente para ese grupo.

6.3. ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

Todas las empresas necesitan obtener un conjunto de materias primas, equipos, materias subsidiarias, factores productivos y otros, a partir de los cuales desarrollan su proceso productivo, y generan valor añadido a dichos *inputs* y obteniendo un *output* que es el producto o servicio que venden al consumidor final. Igual ocurre en el sector asegurador y sus principales proveedores son: los de informática, asistencia jurídica (abogados), peritos del ramo de automóvil y de otros ramos, talleres de reparación, servicios hospitalarios, etc..

El negocio asegurador y el sector financiero tienen en común algunas particularidades, entre ellas cabría destacar la materia prima básica: el dinero, que las aseguradoras reciben por la emisión de las pólizas⁷⁶ Desde el punto de vista de la inversión requiere una serie de equipos de información (ordenadores), instalaciones administrativas y servicios de asistencia al asegurado, como un hospital, que van a ser importantes en el momento que el asegurado elija su compañía.

Las condiciones que concurren para que un cliente sea poderoso también son de aplicación a los proveedores pero en el sentido contrario. Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son las siguientes (Porter, 1982):

⁷⁶ El dinero percibido de los clientes, los asegurados, se destina a permanecer en poder de la compañía aseguradora que lo aplicará en el mercado con el objetivo de maximizar estos fondos para hacer frente a los siniestros futuros. En la práctica el asegurado (cliente) funciona como si fuera un acreedor del asegurador hasta que se realice el pago del siniestro cuando exista.

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutivos.
- Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea importante para el proceso productivo del comprador.
- Que los productos del proveedor estén diferenciados o requieran costes por cambio de proveedor.
- Que el proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante.

Los proveedores de los que más depende el sector asegurador son:

- El sector tecnológico

Con la revolución que estamos viviendo con los medios de telecomunicación y en la informática, ya existe una dependencia muy grande de este sector, dependencia que deducimos será cada vez mayor.

- La mano de obra

En el sector es un proveedor de extrema importancia y que ejerce un poder enorme en el mismo debido, a la reducida formación e investigación existente en temas del sector asegurador.

Adaptadas estas condiciones al sector asegurador, tendremos las condiciones para saber si existe un poder de negociación fuerte por parte de los proveedores, es decir, identificar y resumir las fortalezas y debilidades frente a las aseguradoras, que están reflejadas en el cuadro 6.2.

Cuadro 6.2.
Poder negociador de los proveedores

Debilidades de los proveedores/ Fortalezas de las Aseguradoras	Fortalezas de los proveedores/ Debilidades de las aseguradoras
<ul style="list-style-type: none"> - Las aseguradoras son clientes importantes para sus proveedores - Hay bastante información sobre los proveedores y sus productos en las aseguradoras. - Poca probabilidad de que los proveedores se integren hacia adelante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen elevados costes por cambio de proveedor en el area de los sistemas de información. - Las aseguradoras son grandes consumidoras de bienes y servicios. - Reducido grado de diferenciación - Poca probabilidad que de los aseguradores se integren hacia atrás.

- Los aseguradores son clientes importantes de los proveedores, especialmente de informática en *software* y *hardware* y por eso deben estar siempre actualizados en relación a nuevos equipos y *software* lo que implica inversiones permanentes.

- El elevado grado de conocimiento de las aseguradoras sobre los proveedores y sus productos posibilita a las entidades de seguros ejercer mayor presión sobre los proveedores.
- Es poco probable que los proveedores de informática se integren hacia adelante en el sector asegurador, sin embargo, a nivel de grupo asegurador internacional, se vienen verificando algunos pasos en el software.
- Un asegurador que viene utilizando un cierto equipo o *software* informático tendrá elevados costes si pretende cambiar de proveedor, lo que ha llevado a los aseguradores a dejar el *hardware* sin modificar y pasaron a desarrollar *software* propio, situación ésta, que a veces imposibilita el cambio de proveedor de *hardware* por ser incompatible el software pues existe un reducido grado de diferenciación.
- Los aseguradores son grandes consumidores de bienes y servicios. Con la tendencia a que las aseguradoras sólo realicen las tareas relacionadas con su negocio y a subcontratar servicios a terceras entidades su dependencia de estos proveedores puede convertirse en un factor de gran inestabilidad.
- Aunque las entidades de seguros procuren hacerse más independientes de los proveedores informáticos integrándose hacia atrás no parece probable que estos movimientos vayan más allá del *software*.

A las aseguradoras se presenta como alternativa contratar proveedores externos, sea una empresa o un individuo, especializados en la prestación de ciertos servicios que, hasta al momento lo venía desempeñando la propia entidad por sus medios propios utilizando así sus recursos humanos y técnicos, se dice que está llevando a cabo operaciones de *outsourcing*, que no pasan de acuerdos contractuales con otras entidades con el objeto de que realicen aquellos trabajos, que sin embargo, formando parte del ámbito específico de la aseguradora y cuando se producen economías de escala los sacan de la compañía por razones de reducción de costes o de eficacia en la prestación del servicio.

Hay también actividades que no formando parte de la actividad específica del asegurador y que son necesarias para el funcionamiento de la misma también suelen ser realizadas a través de *outsourcing*.

Algunos factores que dinamitan el recurso al *outsourcing* se podrían concretar con el elevado ritmo de innovación tecnológica, la racionalización de los procesos productivos y la necesidad de concentrar esfuerzos empresariales en aquellas tareas que generan un mayor valor añadido y a la reducción de los costes de explotación, que posibiliten la obtención de ventajas competitivas.

El emerger de conceptos, hasta hace poco desconocidos, como entre otros: la de autonomía, la libertad individual, la confianza, el respeto, la comunicación, la calidad, etc., y la crisis económica de los últimos años asociada al elevado nivel

de paro estructural en España y su crecimiento en Portugal, hicieron que muchos directivos se hayan visto obligados a crear su empresa individual y a trabajar en régimen de subcontratación.

La utilización de esta modalidad de proveedor, permite, teóricamente obtener beneficios a través de la identificación de aquellos que son críticos para la organización como: la reducción del coste total, aprovechando las economías de escala del proveedor; flexibilización del coste, convirtiendo los costes fijos en variables; el acceso a nuevas tecnologías.

Como regla general se debe aspirar a que el proveedor del servicio añada valor sin que se pongan en riesgo elementos fundamentales del negocio.

Parece evidente, que las actividades que la entidad ejecuta de manera eficaz y eficiente y que son relevantes desde el punto de vista del día a día del negocio, no deberían ser trasladadas a entidades externas a la organización. Por el contrario, aquellas que no se realicen de una forma eficaz y eficiente y que no sean fundamentales deberán ser englobadas en un programa de *outsourcing*.

Identificadas las ventajas e inconvenientes, los directivos de una entidad aseguradora deben plantearse si tiene sentido utilizar el *outsourcing*. Haciendo un análisis de coste/beneficio y, decidiendo ir hacia adelante, hay que asegurarse que se quedan en la compañía un conjunto mínimo de personas que posean el

conocimiento, capacidades y experiencia que aseguren la eficiente gestión de los negocios.

Sin embargo, hay que definir y estar de acuerdo con los proveedores sobre un conjunto de principios a observar en las relaciones futuras, como:

- Acuerdo sobre las condiciones de fijación de nuevos precios.
- Acuerdo sobre las nuevas condiciones donde se utilizarán las nuevas tecnologías.
- Concepción de un proceso que permita a la compañía recuperar el control sobre las actividades, sea por anticipado o a la finalización del contrato.

Por las ventajas e inconvenientes presentadas, una estrategia de *outsourcing* tendrá cada vez más importancia y aplicación en el Mercado Ibérico, bien en las grandes aseguradoras, medianas o pequeñas y también en aquellas que pretendan instalarse de nuevo.

En la actividad aseguradora los trabajos que las entidades de seguros utilizan el *outsourcing* son con mayor incidencia las actividades no específicas de su negocio, como: la vigilancia, el mantenimiento de edificios, instalaciones y equipos y de limpieza.

En los trabajos específicos del negocio asegurador, el *outsourcing* se sitúa en el peritaje de siniestros, asesoría financiera en temas de gestión de carteras, asesoría jurídica, servicio actuarial en compañías de vida cuando su dimensión no justifica tener un actuario a tiempo completo o en la contratación de servicios en la área del software informático.

El outsourcing puede funcionar como factor alternativo de contratación de servicios por parte de los aseguradores y, así, funcionar como reductor del poder de los proveedores corrientes.

6.4. LOS REASEGURADORES

El reaseguro es una técnica de distribución del riesgo de las compañías de seguros, y aunque no forma parte de nuestro estudio, debido a su influencia en el sector y en la cuenta de resultados de cada compañía y las consecuencias que su existencia tiene en la cadena de valor, vamos a abordarlo desde la perspectiva de cliente y proveedor

El reaseguro es la actividad a través de la cual un reasegurador (sociedad especializada o asegurador directo) asume a su cargo, a cambio de una comisión, todo o parte del riesgo suscrito por un asegurador (llamado cedente). El asegurador inicial responde integralmente por los contratos asumidos con sus asegurados, pero el reasegurador se obliga a reembolsar todo o parte de los valores debidos a los asegurados por los siniestros ocurridos.

El reaseguro⁷⁷ constituye un elemento importante de estabilidad para los asegurados. Todas las compañías de seguros y reaseguros, incluso las más importantes, utilizan esta actividad, repartiendo entre ellas a nivel mundial los riesgos que garantizan.

Esta actividad de cesión de riesgos convierte a los reaseguradores simultáneamente en proveedores y clientes de las compañías. En proveedores, porque reciben un riesgo contratado dando a las aseguradoras la compensación estadística que necesitan, igualando u homogeneizando cuantitativamente los riesgos que componen su cartera de bienes asegurados. En clientes, porque el asegurador recibe la comisión de reaseguro de las primas trasladadas al reasegurador.

El volumen de reaseguro cedido en relación a las primas ha bajado en la Región Ibérica, como vimos en el apartado 2, debido a la mayor dimensión de las compañías que han adquirido una mayor capacidad de retención de primas.

Las condiciones utilizadas para deducir el poder negociador de los clientes y proveedores se suele utilizar también en el análisis de los reaseguradores, que resumimos en el cuadro 6.3.

⁷⁷ El reaseguro se puede definir de una forma muy simple como "o seguro das compañías de seguros", porque estas no tienen suficiente capital para soportar los grandes riesgos por sí mismas, entonces toman una porción apropiada a sus posibilidades y el resto va al mercado internacional de riesgos.

- El proceso de liberalización de los mercados financieros, como vimos en el Capítulo 3, originó la constitución de mayores grupos aseguradores en la Región Ibérica que posibilitó mayores tasas de retención de primas, o sea, menores negocios a los reaseguradores.
- Con la reducción de cesión de primas, el mercado de reaseguro pasó a ser más competitivo y las aseguradoras pudieron negociar mejores condiciones con sus reaseguradores.

Cuadro 6.3.

Poder negociador de los reaseguradores

Debilidades de los reaseguradores/ Fortalezas de las Aseguradoras	Fortalezas de los reaseguradores/ Debilidades de las aseguradoras
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor dimensión de los grupos aseguradores de la Región Ibérica y en consecuencia mayor capacidad de retención. - Gran competencia entre los reaseguradores originados por la reducción de la cesión de primas - Posibilidad de utilización de los nuevos instrumentos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recientes catástrofes naturales que las aseguradoras nacionales no tienen ni capacidad ni Know How - Mayor conocimiento del negocio asegurador a nivel internacional - Conocimiento del negocio global del sector y de las necesidades de los aseguradores - Mayor grado de concentración de los reaseguradores.

- En el último *Rendez-Vous* de Monte Carlo⁷⁸ realizado en septiembre del año 1996 el tema central de debate fue la utilización de los nuevos instrumentos financieros como instrumentos de transferencia de riesgos.

La utilización de estos nuevos instrumentos se viene discutiendo hace alguno tiempo sin éxito, en parte debido a la falta de conocimiento de los mismos en la actividad aseguradora y por otro debido a la inexistencia de reglamentación para su utilización.

Estamos hablando de utilización de los futuros, opciones, y otros derivados como los Swaps, que más tarde o más temprano serán de aplicación generalizada en el sector, funcionando como un verdadero sustituto del reaseguro.

Las conclusiones a que llegaron los miembros de este encuentro se basó en cuatro razones a saber:

1. Los mercados para el reaseguro tradicional son ilíquidos
2. Los mercados de capitales tienen un potencial enorme para la financiación de riesgos.
3. Los riesgos aseguradores son financieramente atractivos para los inversores de mercados de capitales.

⁷⁸ Encuentro anual de reaseguradores y aseguradores de todo el mundo, donde se discuten temas de interés para el sector asegurador.

4. La propia creación de productos de riesgo titularizados, impulsará el desarrollo de mercados líquidos para los riesgos de seguros.

- Recientes catástrofes naturales como el huracán en Japón o el último sismo en Estados Unidos vieron reforzar la importancia del reasegurador en estas situaciones, pues los mercados nacionales no tienen capacidad de responder ante estos riesgos ni detentan el conocimiento necesario, que sólo el *know How* adquirido por los reaseguradores internacionales les posibilita.
- Si la concentración en las entidades aseguradoras contribuye a la reducción del volumen de reaseguro cedido, el conocimiento del negocio global asegurador y el mayor grado de concentración de los reaseguradores no dejarán de ser aspectos de extrema importancia al que los aseguradores tendrán que hacer frente.

El reaseguro es importantísimo en el sector asegurador a pesar de que en los últimos años la tendencia ha sido decreciente. Aunque ahora, más que nunca, con la liberalización de los mercados, hay que saber aprovechar el conocimiento de las reaseguradoras, principalmente su experiencia internacional, su capacidad financiera y sus enormes bases de datos.

6.5. LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

Hay varias organizaciones internacionales que, unas de manera más directamente y otras menos, interfieren en el funcionamiento del mercado de seguros europeo y, naturalmente, en el de la Región Ibérica. Estamos hablando de la Unión Europea, del Comité Europeo de Seguros y de la Organización Mundial de Comercio que más adelante analizaremos desde el punto de vista de su poder e influencia en el mercado asegurador.

Vamos en este epígrafe a tratar cuales son las interferencias positivas y negativas que producen en el sector

6.5.1. LA UNIÓN EUROPEA

En el Capítulo 2º hemos analizado los principales ejes que condujeron a la creación del Mercado Único de Seguros de ámbito europeo el 1 de julio de 1994. En 1995 y 1996, no se han producido grandes cambios en el ámbito de la Unión, sin embargo, se aprobaron dos Directivas, 95/26/CE de 29 de junio y 95/46/CE de 24 de octubre de 1995.

La primera, con el objetivo de reforzar la supervisión prudencial en los distintos sectores financieros y de facilitar la misión de supervisión de las entidades aseguradoras que tengan "vínculos estrechos" con otras personas físicas o jurídicas. Asimismo, se ha presentado una Propuesta de Directiva relativa a la supervisión adicional de las empresas de seguros que formen parte de un grupo de seguros, con la finalidad de evitar

los "riegos de contagio" en el seno del grupo y el doble empleo de fondos. Es una Directiva (conocida como la Directiva pos BCCI) y en lo que se refiere al sector asegurador, altera las Terceras Directivas⁷⁹ adoptadas en el año 1992. En España se incorporó a la legislación interna a través de la Ley 30/1995, de 8 de noviembre de 1995, y en Portugal no está todavía en vigor pero se encuentra en preparación legislación específica.

La segunda, relativa a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos, es una Directiva que concreta y amplía los principios de la protección de los derechos y libertades de las personas y en particular el respecto a la intimidad contenidos en el convenio del Consejo de Europa.

6.5.2. COMITÉ EUROPEO DE SEGUROS

En la Unión Europea el CEA - Comité Europeo de Seguros, desarrolla un importante papel desde 1953, fecha de su constitución, y actualmente está constituido por 25 miembros, que son las Asociaciones representativas del sector asegurador en los países de economía de mercado. Es un centro de concertación y de reflexión, y al mismo tiempo un lugar para debatir las posiciones y la toma de decisiones.

Los objetivos del CEA se basan en la representación del sector europeo y es un foro para reflexionar sobre las fuerzas más significativas en el mercado, a través del desarrollo y

⁷⁹ Véase el Capítulo 2º en el apartado 2.2.1 donde este tema está desarrollado.

defensa, ante las instituciones internacionales, de los puntos de vista en el sector.

Su presencia es un aviso cualificado a las organizaciones europeas e internacionales - públicas y privadas - sobre todo lo que sea materia de seguros y reaseguros, estableciendo así, un intercambio permanente de información y de experiencias en los mercados. Estudios estos de interés para las empresas europeas de seguros y al mismo tiempo aportando respuestas a sus necesidades, difundiendo las contribuciones de los aseguradores europeos en los debates económicos y sociales.

6.5.3. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO

Después de siete años y medio de negociación se cerró el 15 de abril de 1994 en Marruecos las negociaciones del GATT que condujeron a la creación de la OMC- Organización Mundial de Comercio que es un medio de negociación permanente y el marco más eficaz para la reglamentación de los desacuerdos. Comenzó a funcionar el 1 de enero de 1995 después de su ratificación por los países suscriptores.

Pasado el período de transición, en el acta final de la Ronda de Uruguay, los servicios financieros fueron objeto de dos puntos de atención particulares, una decisión ministerial y un memorándum de acuerdo entre los países industrializados. Se aprobó que los servicios financieros (banca, seguros, y mercado de valores) forman parte de los cuatro sectores de servicios, - con las telecomunicaciones de base, los transportes marítimos y

los servicios profesionales - y las negociaciones debían continuar. De este retraso en las negociaciones del GATT y de la OMC, se aprovecharon los Estados Unidos, que negociaron con Japón un acuerdo en materia de seguros en octubre de 1994 y de servicios financieros en enero de 1995. El comité de comercio para los servicios financieros llegó a un acuerdo con sus miembros que fue depositado el 18 de mayo de 1995.

6.6. GOBIERNO Y ORGANOS DE CONTROL

Los Gobiernos, en estrecha conexión con las reglas comunitarias, son una fuerza conductora del cambio en el sector, bien por aplicación de las normas comunitarias al derecho de cada país o a través de la fijación de la política fiscal.

El control y la coordinación del sector se hace a través de la Dirección General de Seguros en España y del Instituto de Seguros de Portugal, en Portugal, y su intervención, con el régimen comunitario de licencia única, se limita a las compañías con domicilio Social en la Región Ibérica.

Existe el Mercado Único de Seguros en el ámbito de la Unión Europea por la aplicación de las Directivas que lo crearon a cada Región de la Unión, pero en la práctica ese mercado no existe en su plenitud debido a que queda por armonizar las políticas fiscales de los Estados miembros, y en el ramo de vida estas diferentes políticas tienen bastante repercusión.

Así, la intervención de los Gobiernos, y especialmente en la Región Ibérica, suele afectar al sector, bien de una manera favorable o desfavorable en función de la política fiscal. Concediendo incentivos fiscales en los seguros de vida cuando pretende el aumento del ahorro o a través de la desaparición o reducción de los mismos incentivos cuando necesita aumentar la presión fiscal.

Un ejemplo lo tenemos en 1988 en España, donde motivado por un vacío anterior en la ley se hicieron seguros de vida a prima única de valores muy altos, lo que llevó posteriormente al Gobierno a encuadrarlos en el régimen de tributación, originando así convulsiones importantes en los años siguientes.

Otro ejemplo, en Portugal, ocurrió cuando el Gobierno aprobó el Presupuesto del año de 1995. Hizo cambiar, con efectos retroactivos, el ámbito de tributación de los seguros de vida, pasando los mismos en términos de IRPF a ser considerados como rendimientos de trabajo y en simultáneo como costes fiscales en IRPC.

Una de las primeras medidas fiscales del Gobierno de José María Aznar fue favorecer los productos de ahorro a largo plazo, y en concreto los seguros de vida mixtos. Este tipo de seguros con algún carácter de previsión, consiguió la mejor rentabilidad financiera - fiscal entre los instrumentos de ahorro vendidos a largo plazo, gracias a la exención de las primeras 200.000 pesetas de plusvalías generadas después de dos años y un día de inversión, y la tributación a un tipo único del 20% del resto de los rendimientos.

De momento, los seguros de vida siguen mejorando su fiscalidad en España. Las primas pagadas por los seguros de vida temporal, destinados a cubrir en exclusiva los riesgos de fallecimiento o invalidez desgravan el 15 % en el IRPF

Por otro lado, en los ramos de riesgos, y como una medida de obtención de fondos para ayudar a la reducción de la deuda pública, uno de los criterios de convergencia de Maastricht, el Gobierno de España aprobó en el Presupuesto del Estado para 1997, un impuesto sobre el seguro del 4%, lo que hará que las primas a pagar por los asegurados serán más altas. Considerando los datos medios de las primas de seguros de riesgo de 1995, el Gobierno recaudará más 40.000 millones de pesetas.

Por otro lado, en Portugal, a pesar del elevado nivel de impuestos ya existentes sobre los seguros, sean fiscales o parafiscales, el Gobierno no ha hecho ningún cambio. Comparando con España, continúan más altos, por ejemplo en el ramo de vida en España no hay impuestos, y en Portugal existe una tasa parafiscal del 1,1%; en los ramos no vida (seguro del automóvil), en España los asegurados pagan el 4% de impuesto sobre el seguro además del 3,5% de una tasa parafiscal que ya existía. En Portugal, es respectivamente del 9% y del 0,35%.

Como consecuencia de la liberalización de los mercados y de la ola de privatizaciones en la que nos encontramos en la Región Ibérica, el papel a ejecutar por los Gobiernos y por las entidades de control ha cambiado desde un estado de bienestar

social hacia un estado en el que se busca el negocio, con el fin de alcanzar objetivos generales de convergencia.

Tradicionalmente, se esperaba que el Estado funcionase como proveedor de servicios públicos, educación, seguridad social, bienestar económico. Las últimas dos décadas fueron bastante evidentes sobre el fracaso de este sistema. El fallo del sistema de educación con la masificación de la enseñanza llevó a las empresas a optar por la formación continua; La rotura del sistema de seguridad social, llevó a la creación de sistemas de seguridad privada, sea a través de seguros de vida o de fondos de pensiones, donde el sector está jugando y continuará jugando un papel importante, aspecto este beneficioso para el negocio asegurador.

Serán cada vez más las empresas privadas, y no los gobiernos, quienes tomen las principales decisiones en relación a la seguridad social, ahorro e inversión. Sin embargo, la intervención del Gobierno a través de la política fiscal continuará teniendo un fuerte papel. Con la UEM, si España y Portugal, forman parte, la armonización fiscal tendrá que ser una realidad.

6.7. PROPIETARIOS

El poder de negociación que los propietarios pueden ejercer sobre sus empresas será mayor o menor si su poder está más o menos concentrado. La concentración de propiedad puede facilitar la obtención de información, el control de las decisiones

relevantes y la fijación de incentivos adecuados. Pero la concentración en una única persona puede llevar a peores resultados que cuando está en muchas personas y los especialistas compiten entre sí para la obtención de información.

A fin de analizar el poder de los propietarios tendremos que fijarnos en la tipología de las empresas que están en nuestro entorno asegurador. En el apartado 2.3.1 distinguimos entre sociedades anónimas, mutuas y delegaciones de agencias extranjeras. Las sociedades anónimas las debemos separar en públicas y privadas pues la relación de agencia es distinta. Otro aspecto que debemos distinguir en las sociedades anónimas es si cotizan o no en bolsa.

Si las acciones cotizan en bolsa el derecho de información actúa como fuerza que puede desencadenar una lucha por el poder entre los grupos de la empresa, que puede conducir a acciones que pretendan conseguir el dominio del Consejo de Administración o de la empresa.

Si no cotizan en bolsa, sus derechos de información y sus expectativas de rentabilidad y liquidez se encuentran en un círculo cerrado, lo que no será muy confortable para sus asegurados a pesar de la fiscalización de las entidades de control.

En cualquiera de las dos situaciones anteriores la empresa está sujeta a la discrecionalidad de la Administración, pero si fuera pública o de capitales públicos, el control de la

Administración siempre presenta problemas debido al carácter politizado del cargo.

Otra forma de aseguradora es la constituida por sociedades mutuas, que son asociaciones de personas que reparten entre sí los riesgos que individualmente les corresponden, fijando las cantidades a pagar por cada una para resarcir los daños colectivos. Dentro de este régimen hay que distinguir las mutuas a prima variable y a prima fija, que han disminuido sensiblemente en los últimos años como vimos en el Capítulo 2.

Las primeras, al final de cada año reparten el coste de los siniestros por todos los asociados en la proporción antes fijada. Estas mutuas, trabajan en un ámbito operativo limitado a un grupo de personas relacionadas con algún vínculo específico, como por ejemplo, asociaciones de propietarios de edificios.

Por otro lado, las mutuas de prima fija se asemejan a Sociedades Anónimas, puesto que cobran una prima inicial y pueden al final del ejercicio hacer un reparto de los excedentes.

En esta tipología de compañías de seguros en España, las más importantes en los ramos generales, en volumen de negocios en 1995, son Mapfre Mutualidad con 145.673 millones de pesetas de primas y la Mutua Madrileña con 70.601 millones de pesetas de primas. En Portugal las mutuas no son representativas.

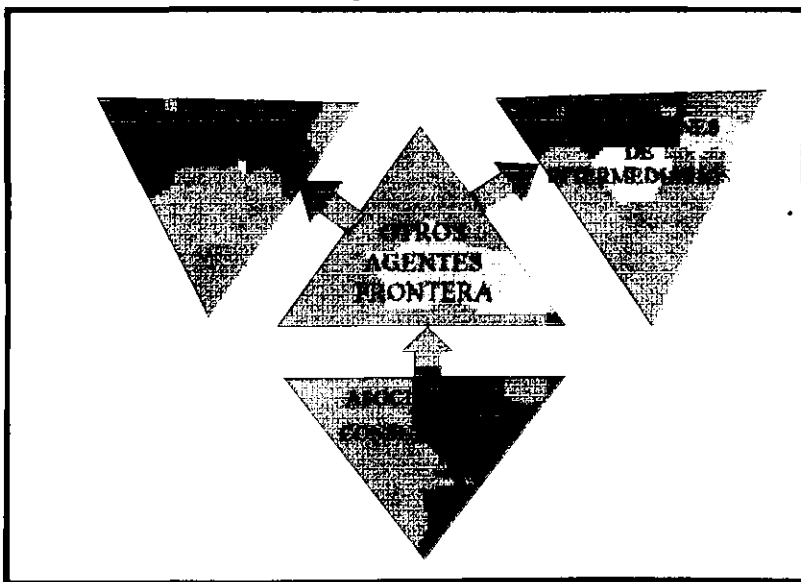
En cuanto a las delegaciones de compañías extranjeras, su número en España ha disminuido y en Portugal se ha mantenido. El volumen de primas⁸⁰ ha caído también, en parte debido a la transformación en sociedades de Derecho Ibérico de algunas de ellas.

6.8. OTROS

Debido a su mayor o menor importancia en el funcionamiento del sector elegimos como otros agentes frontera (figura 6.2), las asociaciones patronales, las asociaciones de los intermediarios y, por último, las asociaciones de consumidores que, cada vez más, vienen adquiriendo un mayor poder

Figura 6.2.

Otros agentes frontera



⁸⁰ Véase Capítulo 2 de este trabajo.

Vamos, por tanto, a analizar cómo cada uno de estos agentes intervienen en el mercado y cuál es su importancia en las relaciones con los aseguradores y sus implicaciones en la definición de las estrategias de las entidades de seguros.

6.8.1. ASOCIACIONES PATRONALES

En España existen dos entidades representativas de las aseguradoras la UNESPA - Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras y la ICEA - Institución Cooperativa de Entidades Aseguradoras. La primera, UNESPA, tiene por funciones más relevantes de acuerdo con el artículo sexto de sus Estatutos:

- La defensa de los intereses del sector ante el Gobierno, el Parlamento y, en general, las Administraciones Públicas.
- La relación con los restantes componentes del mercado, mediadores y consumidores.
- El asesoramiento jurídico permanente en todos los aspectos, con especial hincapié en la fiscalidad.
- Elaboración de estudios y estadísticas sobre la actividad aseguradora en sí y encuadrada dentro de la economía nacional y su distribución por sus asociados.
- El desarrollo de planes de formación dirigidos al sector que garanticen una mejora constante en la gestión.

- La transmisión de la cultura del seguro y de la importancia de la prevención en el mismo y sus reflejos en la economía nacional.
- La segunda, ICEA, fue constituida en 1963 y de acuerdo con el artículo 2º de sus Estatutos Sociales tiene como objeto:
- La investigación, estudio y documentación de aquellas cuestiones relacionadas con el aumento de la productividad y la racionalización del trabajo en las Entidades de Seguros y de cuantas materias interesen en el orden técnico operativo a dichas entidades.
- Así como procurar en relación a las cuestiones aludidas una ayuda técnica permanente y organizada a las entidades miembros de la misma.

El objetivo primordial de la creación de I.C.E.A. fue, por lo tanto, promover el desarrollo y mejora de la gestión de la empresa de seguros en sus aspectos comerciales, administrativos, de personal, de planificación, etc..

En Portugal, la asociación representativa de las entidades aseguradoras es la APS- Asociación Portuguesa de Aseguradoras, la cual tiene la siguiente misión:

- Defender y representar los intereses comunes de sus asociados, sea a nivel nacional o internacional;

- Promover la cooperación entre sus miembros;
- Contribuir para la modernización y desarrollo del sector;
- Apoyar técnicamente a sus asociados y realizar estudios en acciones que sean de interés de sus asociados o de la actividad aseguradora en general;
- Asegurar los servicios técnicos centralizados en la asociación y los de formación profesional. Para la formación mantiene en funcionamiento el CEFOS - Centro de Formación de Seguros;
- Contribuir para una mejor imagen del sector;
- Informar a sus asociados de asuntos de interés.

Estas asociaciones juegan una función importante como grupos de presión tanto sobre las entidades oficiales como en los gobiernos cuando se trata de crear o cambiar legislación en materia de seguros, así como en relación a los sindicatos cuando hay que negociar acuerdos colectivos de trabajo.

6.8.2. ASOCIACIONES DE INTERMEDIARIOS

El poder de los corredores y de los agentes de seguros se basa en su mayor o menor importancia como canal de distribución. Este canal continúa con un peso muy grande y es

fundamental para la mayoría de las aseguradoras en la Región Ibérica, principalmente para aquellas que no están relacionadas con bancos.

El principal punto de fricción entre estas entidades y las aseguradoras se sitúa en las comisiones a cobrar por los corredores y por los agentes. Naturalmente estos últimos tienen el deseo de maximizar sus comisiones y al mismo tiempo ofrecer un servicio a sus clientes con una prima baja y las compañías minimizar las comisiones manteniendo la prima de acuerdo con el análisis del riesgo realizado.

En España existen la ANACSE - Asociación Española de Corredores de Seguros Empresarios y la ADECOSE - Asociación Española de Corredores de Seguros. Los fines de la primera, en síntesis, son de representación, coordinación y defensa de los intereses de sus asociados en cuanto empresarios en toda su problemática en general y es la única Asociación con legitimidad para negociar Convenios Colectivos de eficacia general. La segunda, de acuerdo con el artículo primero de sus Estatutos, tiene por objeto la representación y defensa común de los intereses de las Sociedades de Correduría frente a la Administración Central o ante los diversos organismos autónomos y Entidades y Organismos Similares de otros Países.

Existen otras Asociaciones relacionadas con otras actividades aseguradoras, no relacionadas con la distribución, cuyo objetivo en general es la defensa de sus asociados. Algunas de ellas son:

- (ASECORE) - Asociación de Corredores de Reaseguros.
- Asociación Profesional de Peritos Tasadores de Seguros.
- (AGARA) - Agrupación de Aseguradoras de Riesgos de Aviación.
- Agrupación del Convenio de Responsabilidad Civil de Corredores.
- (AIE) - Aseguradores de Riesgos Nucleares.
- (AMES) - Asociación Española de Medicina del Seguro.
- (ARSEA) - Asociación Reguladora de Saldos entre Aseguradores.
- (OFESAUTO) - Oficina Española de Aseguradores de Automóviles.
- (SEAIDA) - Sección Española de la Asociación Internacional de Derecho de Seguros.

En Portugal hay dos asociaciones representativas de los intermediarios de seguros. Una representativa de los corredores de seguros, ANCOSE - Asociación Nacional de Corredores de

Seguros⁸¹, y, la otra, APROSE - Asociación Portuguesa de Productores de Seguros.

A nivel europeo existe el BIPAR - Bureau Internacional des Producteurs D'Assurances et Reassurances, que en 1996 y con el objetivo de facilitar la actividad de los mediadores de seguros en el Mercado Único Europeo de Seguros, publicó una guía práctica que ha facilitado a todos sus miembros.

Esta guía contiene información sobre las oportunidades y obstáculos que los mediadores pueden encontrar en el ámbito del Mercado Interno de Seguros, así como una descripción de las reglas sobre el sector asegurador en general y de la Mediación en particular.

Existe también una Asociación⁸² en Ginebra que promueve estudios e investigaciones de actualidad sobre temas de seguros y reaseguros.

6.8.3. ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES

El desarrollo de las asociaciones de consumidores en España y Portugal está todavía a un nivel bastante inferior al verificado en la mayoría de los países de la Unión Europea.

⁸¹ ANCOSE se ha integrado en octubre 1996 en APROSE (BOE del 3 octubre 1996). Con esta integración APROSE se pasó a denominar, APROSE- Asociación Portuguesa dos Produtores Profissionais de Seguros.

⁸² Su publicación se titula "The Geneva Papers on Risk and Insurance" Issues and practice, que lleva 22 años de actividad.

En España la Ley para la Defensa de los Consumidores y Usuarios de 19 de julio de 1984, ha potenciado el crecimiento de algunos ramos como el de Responsabilidad Civil, sobre todo en empresas aunque también en particulares.

Existen varias entidades encargadas de la defensa del consumidor pero las más importantes son la UCE - Unión de Consumidores de España, FUCI - Federación de Usuarios y Consumidores Independientes, OCU - Organización de Consumidores y Usuarios y la CECU - Confederación Estatal de Consumidores y Usuarios.

En 1995 la Dirección General de Seguros recibió más de 26.000 procesos entre consultas, reclamaciones y quejas. Los mayores problemas presentados se refieren a "la falta de transparencia en la redacción de las exclusiones e inclusiones de las pólizas y a las confusiones en que se induce a los asegurados, así como a la subida de las primas" El ramo con mayor número de reclamaciones fue el de auto.

Respecto a Portugal y en 1995 el número de quejas presentadas en el departamento de defensa del consumidor se fijó en 952 reclamaciones. Este número, bastante bajo comparado con España, no es porque no haya razones para mayores reclamaciones, lo que pasa es que no está muy divulgada esta asociación, existiendo también falta de información sobre los derechos de los consumidores.










A nivel europeo, el "Bureau Européen des Unions de Consommateurs" ha mostrado un gran interés por el tema del











seguro, tratando de eliminar los posibles obstáculos que impidan a los consumidores de seguros comprarlos en distintos países de la Unión Europea.


La defensa del consumidor se está configurando como un factor muy importante en el sector y, así, muchas entidades aseguradoras han creado ya en sus compañías la figura del *defensor del asegurado*⁸³


⁸³ Mapfre tiene el defensor del asegurado desde 1984. La nueva Ley del Seguro Privado aprobada a finales de 1995 (Ley 30/95, de 8 de noviembre), en su artículo 63 crea a figura del defensor del asegurado. La decisión del defensor del asegurado favorable a la reclamación vinculará a la entidad aseguradora.


6.9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


-  Baumol, W.J. (1993): *Entrepreneurship, Management, and The Structure of Payoffs*, The Mit Press, Cambridge, Mass..
-  Briere, Jacques (1988): *Comprendre L'assurance Vie*, L'argus, Paris.
-  Bueno, E. (1996): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*" Ediciones Pirámide. Madrid.
-  Bueno, E. (1993): *"Curso Básico de Economía de la Empresa"*. Ediciones Pirámide, Madrid.
-  Carmoy, H. (1988): *Strategie Bancaire, le Refus de la Derive*, Presses Universitaires de France.
-  Castelo, J. y Guardiola, A. (1992): *Diccionario Mapfre de Seguros*, Editorial Mapfre, Madrid.
-  Daniel, Jean P. (1994): *Les Enjeux de la Bancassurance*, Editions de Verneuil, Paris.
-  Daniel, Jean P. (1992): *La Bancassurance*, Editions de Verneuil, Paris.
-  Dessal, René (1988): *Demain L'assurance*, Securitas, París.


-  Dixit, A. y Nalebuff, B. (1991): *Thinking Strategically-The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, Norton, New York.
-  Glueck and Jauch (1987): *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill, New York.
-  Godet, M. (1991): *De L'Anticipation à L'Action, Manuel de Prospective et de Stratégie*, Dunod, Paris.
-  Goold, M. (1994): *Corporate Level Strategy, Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons, New York.
-  Hagopian, M. y Laparra, M. (1991): *Aspects Théoriques et Pratiques de la Réassurance*, L'Argus, Paris.
-  Hamel, G. y Prahalad C.K. (1994): *Competing for Future*, Harvard Business Press.
-  Higgins, J. and Vincze J. (1986): *Strategic Management and Organizacional Policy*, Cbs College Publishing.
-  Inese: *Anuario Español de Seguros*, varios años.
-  Johnson, G. (1993): *Exploring Corporate Strategy*, Printice Hall, London.
-  Lamothe, P. y Antonio, J.S. (1996): *SWAPS y Otros Derivados OTC en tipos de Interés*, McGraw-Hill, Madrid.


-  Martínez, Miguel Ángel M. (1995): *Principales Rasgos y Tendencias de la Distribución del Seguro en el Mercado Español*(El Caso de la Vinculación Banca-Seguros), Verona.


-  Matthews, L. (1994): *Selling Life Assurance and Financial Products*, Management Books 2000, Oxon.


-  Mintzberg, H. (1983): *Power in and around Organizations*, Printice Hall International, London.


-  Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Printice Hall International, London.


-  Naimi, J.C. (1995): *Le Courtage d'Assurance*, L'Argus, Paris.




-  Pearson, G. (1990): *Strategic Thinking*, Prentice Hall, London.

-  Peters, Thomas and Waterman R. (1982): *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publisihers, New York.

-  Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, New York, Free Press.

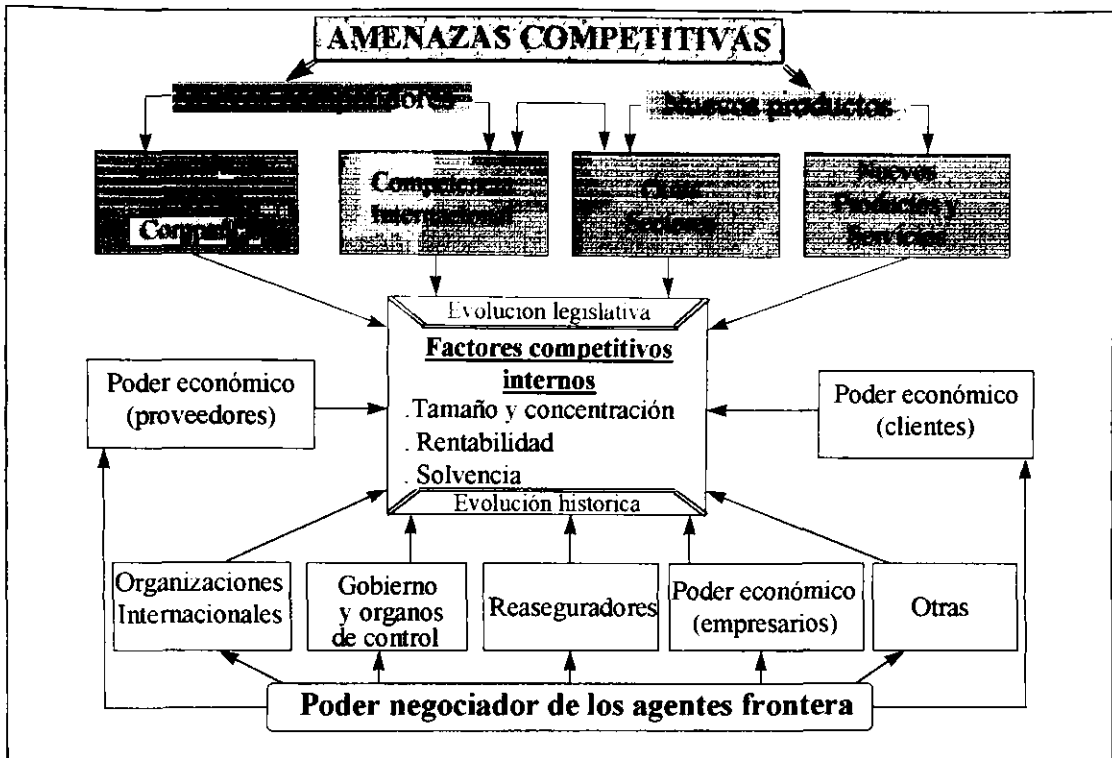
-  Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*, New York, Free Press.

-  Porter, M. (1986): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.

-  Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
-  *Gestion des Entreprises D'assurances* (Mécanismes Économiques et Financiers) (1989): Dunod, Paris.
-  Tillinghast (1991): *Bank and Insurance Company Linkages in Europe*, London.

CAPÍTULO 7
AMENAZAS
COMPETITIVAS

AMENAZAS COMPETITIVAS



ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR ASEGURADOR

SUMARIO: 7.1 Introducción. 7.2 Nuevos competidores del sector asegurador 7.2.1 Creación de nuevas compañías. 7.2.2 Competencia internacional. 7.3 Nuevos productos y servicios aseguradores. Estudio de las relaciones Banca/Seguros. 7.3.1 Introducción. 7.3.2 Innovación y tecnología. 7.3.3 Factores determinantes de la innovación aseguradora 7.3.3.1 Nuevos productos y servicios. 7.3.3.2 Otros sectores. 7.3.3.2.1 La Bancassurance. 7.3.3.2.1.1 La Bancassurance en España. 7.3.3.2.1.2 La Bancassurance en Portugal. 7.3.3.2.2 La Brandassurance. 7.4 Sustitutivos. 7.5 Referencias bibliográficas.

7.1. INTRODUCCIÓN

La actividad aseguradora ha evolucionado en la Región Ibérica de una manera bastante acelerada. Podemos afirmar que de su desarrollo no se puede establecer un paralelismo en todo nuestro sistema financiero. Sólo basta analizar las altas tasas de crecimiento alcanzadas en los últimos años comparativamente con nuestros socios comunitarios o incluso en el Espacio Económico Europeo.

La apertura de los mercados a las compañías de la Unión Europea y la liberalización de los servicios financieros hizo más fácil la entrada de más competidores en el sector, sea a través de la aparición de nuevas compañías independientes, de compañías cautivas de bancos o de la entrada de los principales aseguradores europeos en nuestros mercados.

Como ya vimos, el mayor crecimiento se produjo en los grupos compuestos por bancos y compañías de seguros y por los grupos aseguradores europeos que adquirieron participaciones en aseguradoras ya existentes. Este mayor crecimiento no se produjo en todo el sector asegurador, considerando, anormal, el crecimiento en el ramo vida, debido fundamentalmente a las primas únicas, las cuales, en términos financieros son prácticamente depósitos a plazos de siete u ocho años.

Estos movimientos permitieron: en primer lugar, mejorar las Cuentas de Pérdidas y Ganancias de los Bancos, pues dejaron de pagar interés en los depósitos de sus clientes, que debían ser abonados, y pasaron a cargo de las compañías. En

segundo lugar, la mayoría de estos seguros tienen una remuneración mínima garantizada, que en la actual situación de los mercados financieros, con la bajada permanente de los tipos de interés, creará dificultades a las compañías para satisfacer este compromiso en el futuro. Además, con la más que previsible implantación de la moneda única y tipos de interés aún más bajos, este hecho es una amenaza muy fuerte para estos grupos financieros.

Es verdad que nuestro nivel de aseguramiento, en comparación con los otros países, estaba muy por debajo, como demostramos en la Introducción. Todo esto, sumado al crecimiento económico, a la desreglamentación que permitió la aparición de una variedad de nuevos productos y a la entrada de la banca en el negocio asegurador, posibilitó esta mayor tasa de crecimiento fundamentalmente en el ramo de vida.

Uno de los factores estratégicos importantes que influye en estos cambios es la sofisticación creciente de los consumidores de seguros, que puede representar, tanto una amenaza, como una oportunidad para el sector.

A continuación, pasaremos a analizar cómo evolucionó la competencia en la Región Ibérica a través del estudio de la entrada de nuevos competidores, incluyendo la creación de nuevas compañías, la competencia internacional y los nuevos productos y servicios aseguradores, identificando los factores que contribuyen a la innovación aseguradora, los otros sectores que compiten con el sector con especial relevancia para la

relación Banca/Seguros, los productos sustitutivos y la emergente brandassurance.

7.2. NUEVOS COMPETIDORES DEL SECTOR ASEGURADOR

Con la liberalización del sector no existen barreras de entrada a nuevos competidores en la Región Ibérica, ya sea por la creación de nuevas compañías o por la entrada de competidores extranjeros, los cuáles sólo tienen que obedecer a los criterios de constitución y, entre otros requisitos de capitales mínimos fijados para cada tipo de compañía, en función de que pretendan explotar el ramo de vida o no vida, mixtas y las mutuas.

La entrada de nuevos competidores extranjeros en el mercado asegurador, como consecuencia del Mercado Único de Seguros se viene produciendo en Libre Prestación de Servicios o encuadrados en el Régimen de Licencia Única, o bien, por vía de adquisiciones parciales o totales. Con estos movimientos la competencia ha cambiado.

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, la aparición de nuevas compañías no tradicionales es ya un hecho. Las ventas por teléfono están dando los primeros pasos hacia un mercado de productos estándares y sencillos.

7.2.1. CREACIÓN DE NUEVAS COMPAÑÍAS

Como estudiamos, en la Caracterización del Sector, el número de entidades aseguradoras en España ha disminuido debido a los movimientos de fusiones realizados así como por la desaparición de otras por quiebra. Aún así, el número de aseguradoras continua siendo muy grande en un sector fragmentado como estudiamos en el Capítulo 3. El número tenderá naturalmente a reducirse pues no podrán sobrevivir en un entorno tan competitivo como el español. Por tanto, podremos asistir en los próximos años a nuevas fusiones y adquisiciones.

Respecto a Portugal, el número ha crecido, motivado por el proceso de privatización y por la constitución de aseguradoras por parte de entidades bancarias. Movimientos estos, que tenderán en el futuro a disminuir el número de entidades. Sin embargo, el sector está muy concentrado, como también habíamos demostrado en el Capítulo 3. El sector, está totalmente dominado por la *Bancassurance* en el ramo de vida, que estudiaremos en apartado específico, y el ramo no vida por compañías asociadas a grupos aseguradores nacionales e internacionales.

Los problemas de rentabilidad existentes en la Región Ibérica, el alto grado de fragmentación en España y el elevado grado de concentración en Portugal hacen difícil que el número de compañías pueda crecer en un futuro próximo.

La entrada de los nuevos competidores ha provocado una disminución de la rentabilidad debido a una mayor competencia

en precios, como vimos en el Capítulo IV. Este hecho fue un factor que llevó a las menos rentables a que iniciasen procesos de fusión, asociación o liquidación.

A pesar de todo, nos parece que la entrada de nuevos competidores no representa una amenaza muy grande a largo plazo aunque si a corto debido, sobretudo, a la fase de reestructuración en la que se encuentra el sector y a la mayor competencia donde sólo las mayores y con una adecuada estructura de costes sobrevivirán a largo plazo.

La aparición de nuevas compañías llamadas de seguro directo⁸⁴ vienen creciendo en la Región Ibérica a pesar de su reducida importancia, en estos momentos, pero sin duda, puede ser a largo plazo una amenaza competitiva especialmente en seguros de automóviles y otros que agrupados en paquetes hacen el proceso de venta más sencillo y adecuado a este nuevo canal de venta.

7.2.2. COMPETENCIA INTERNACIONAL

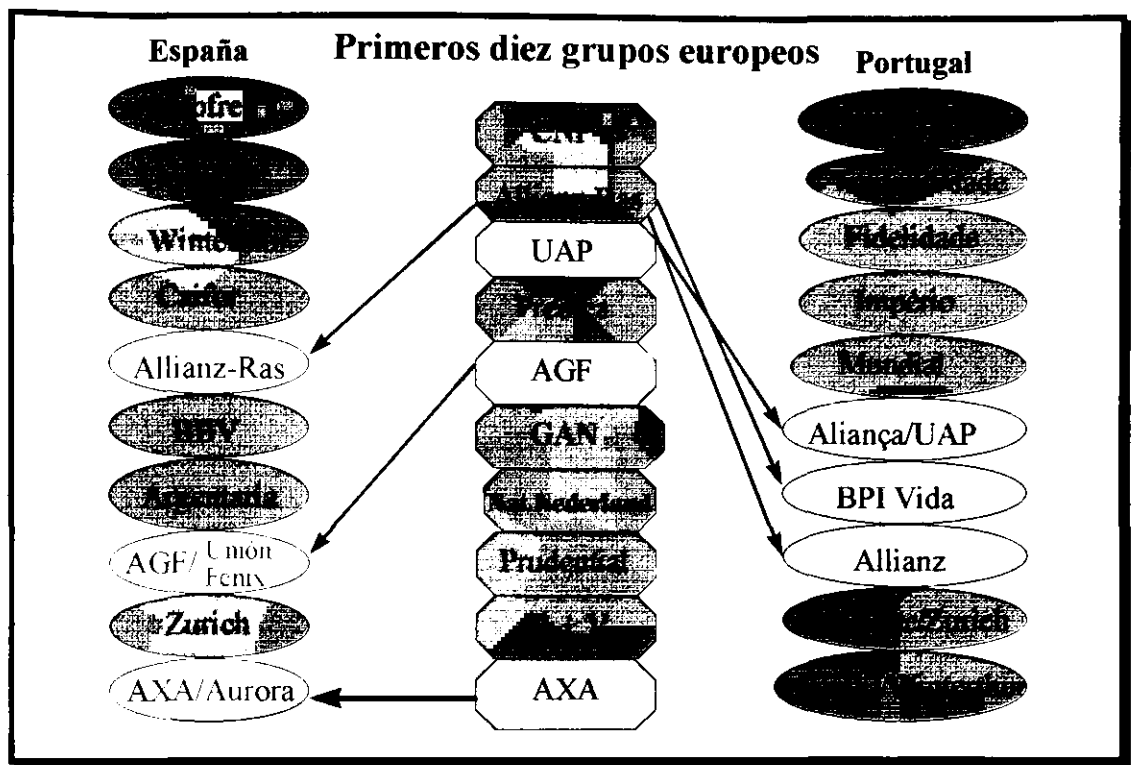
Si la aparición de nuevas compañías no nos parece una amenaza muy fuerte a largo plazo, el crecimiento de la competencia internacional, sin embargo, es ya un hecho en España y en Portugal.

⁸⁴ Compañías que se dedicaran inicialmente a la contratación de seguros del ramo automóvil a través del teléfono. En España Bankinter fue pionero en la venta telefónica y en Portugal fue BCP.

El mercado en España está dominado por las grandes multinacionales del seguro europeo, pues su mercado en volumen de primas es el sexto del Espacio Económico Europeo y tiene una apetencia mayor. Sin embargo, en Portugal, la entrada de estas multinacionales se está haciendo más lentamente, por un lado debido a la poca dimensión del mismo y por otro, al elevado grado de concentración existente que está funcionando como barrera de entrada.

La penetración de los grupos extranjeros en el mercado ibérico ha crecido desde la adhesión en 1986 y con mayor velocidad a partir de 1992. En la Figura 7.1, mostramos los líderes del seguro europeo, agrupando los diez primeros grupos en función de las primas totales de seguro directo en 1995 y de su comportamiento en el mercado ibérico, considerando también los primeros diez grupos de la Región en función de las primas recaudadas en 1995.

Figura 7.1.
Penetración de los 1ºs diez grupos europeos en los 1ºs diez de la
Región Ibérica (total del mercado en 1995)



Fuente: CEA, UNESPA, APS y elaboración propia.

Como podemos observar, en España, dentro de los diez primeros grupos, se sitúan siete extranjeros de la Unión Europea y entre ellos, tres ocupan los diez primeros lugares en el ranking europeo. Estas entidades están en el mercado a través de empresas de derecho español o adquiriendo participaciones en las existentes.

Analizando los grupos extranjeros que actúan en España según las primas recaudadas en sus países en 1995 y las cifras alcanzadas en España también en 1995, notamos los siguientes hechos:

1. El Grupo Italiano Generali, que posee ahora el 75 % del capital del Grupo Vitalicio (antes tenía el 50%) - el resto está en manos del BCH- es el tercero en su país, con un volumen de primas de 971 millones de Ecus en Vida y el primero en no vida, con 1409 millones de Ecus. En España ha alcanzado en 1995, 1445 millones de Ecus (el 6,7 % de cuota de mercado) cerca del 60% del volumen de negocios realizado en Italia.

2. Winterthur de Suiza, que está en España desde 1910 y con un peso mayor en Cataluña, es el segundo en su país en vida, con 2403 millones de Ecus y el primero en no vida, con 1556 millones de Ecus. En España alcanzó 864 millones de Ecus (el 4 % de cuota de mercado).

3. Caifor es la empresa *holding* a la que pertenece Vida Caixa y es una *joint venture* de La Caixa. Está formada por la catalana caja de ahorro con mayor tasa de crecimiento y la Fortis el grupo financiero de servicios Belga-Alemán. Es el líder en el ramo de vida debido fundamentalmente al negocio de las primas únicas, lo cual les permitió el primero lugar en 1994 y 1995 con un total de primas respectivamente de 1056 y 758 millones de Ecus, y se quedó en cuarto lugar en primas totales con 771 millones de Ecus. Como se observa, el volumen de primas en los ramos no vida no tiene significado y dentro del de vida 492 millones de Ecus, cerca del 65%, provienen de primas únicas.

4. El grupo alemán Allianz-Ras ha sido el mayor grupo asegurador europeo hasta 1996⁸⁵. Es el primero en su País en vida y no vida, con un volumen de primas de 5659 y 5042 millones de Ecus, respectivamente. En España no pasó de los 750 millones de Ecus (el 3,5 % de cuota de mercado).

5. Los francesas de AGF, con 3175 millones de Ecus en vida y 3144 millones en no vida, ocupan respectivamente el quinto y sexto lugar. El grupo adquirió cerca del 25% de Unión y el Fénix a Banesto en 1991, y facturó en España 511 millones de Ecus en 1995, que representan el 2,4 % de cuota de mercado.

6. Los suizos de Zurich, terceros en vida con 1533 millones de Ecus y segundos en no vida con 1085 millones de Ecus, en 1995. En España recaudaron 510 millones de Ecus, (el 2,4 % de cuota de mercado).

7. Los franceses de AXA en segundo lugar en no vida con 3387 millones de Ecus, y sin un volumen de relieve en vida. En España alcanzaron 507 millones de Ecus y una cuota de mercado del 2,4 % en primas totales, y 384 millones de Ecus en no vida y el 2,9 % del mercado.

8. Sin embargo, hay otros competidores líderes en el ranking europeo, como los ingleses de Sun Life/Aliance, y los franceses de GAN, sextos y séptimos en Europa, que en España

⁸⁵ La fusión anunciada en 1996 de los grupos franceses UAP y AXA darán lugar al primero grupo europeo y al segundo del mundo. El grupo se tornará el segundo en volumen de primas en España solo sobrepasado por el grupo Mapfre. Axa hasta aquí no estaba en Portugal y ahora a través de esta fusión pasará a estar.

no pasan de una modesta cuota de mercado del 0,45 % y el 0,43 %, respectivamente. Por otro lado, el tercero UAP, alcanza un décimo sexto lugar con el 2,05 % de cuota de mercado.

9. El grupo BBV con su aseguradora Euroseguros y Aurora Polar, en 1995 alcanzó el 3,3 % de la cuota total del mercado y 713 millones de Ecus, y en el ramo de vida 8,4 % del mercado con 694 millones de Ecus, debido también en gran medida a las primas únicas que representaron el 79 % de las primas totales a pesar de la disminución del 38 % en relación al año anterior.

10. Con las mismas características del BBV, se estructura el grupo Argentaria al que pertenecen Hércules Hispano, Postal Vida y Vimar, con 532 millones de Ecus de primas totales y el 2,5 % de la cuota del mercado. En el ramo vida con un 5,1 %, obtuvo un crecimiento de primas de vida, en relación al año anterior del 75%, fundamentalmente, debido a las primas únicas que representan el 55 % del total.

Los diez primeros grupos en volumen de primas en 1995 detentan una cuota de mercado del 39,3 por ciento, de la cual, la parte en poder de los grupos controlados por los grupos extranjeros es del 25%. Comparativamente con el año de 1992, los diez primeros representaban 41,6% de los cuales el 23,5% se encontraba en manos de grupos extranjeros, lo que representa un crecimiento de esos grupos.

En Portugal, los principales grupos aseguradores europeos han penetrado lentamente y no han consolidado su posición en el mercado como ya vimos cuando estudiamos la concentración.

Sin embargo, podemos poner en relieve los siguientes movimientos de la competencia internacional:

1. UAP/Aliança, el grupo asegurador francés adquirió el control de la compañía Aliança en proceso de privatización y controla el 6,9% de la cuota de mercado.

2. Allianz, que hasta 1996 era el mayor grupo asegurador europeo, posee un gran control sobre las Compañías Portugal Previdente y Social, pues estas están integradas en el Grupo financiero cuyo líder es el Banco Português de Investimentos a lo cual pertenece el Banco Fonsecas & Burnay y el Banco de Fomento Exterior⁸⁶, además de ser accionista del Banco que en su conjunto alcanza una cuota de mercado del 9,6%.

3. El Grupo Zurich controla la aseguradora Metropole que se está consolidando entre los diez primeros en volumen de primas con el 2,3% de la cuota de mercado.

4. Winthertur controla la Europeia Companhia de Seguros que posee una cuota de mercado del 1,9%.

5. GAN es el quinto grupo en Francia en los ramos vida y no vida y ocupa el sexto lugar en Europa de acuerdo con la ordenación que hemos hecho. En Portugal, en cambio, tiene una cuota de mercado inferior al 1%.

⁸⁶ El Banco de Fomento Exterior fue adquirido en 1996 en proceso de privatización y que detenía dos Compañías de seguros el BFE Vida y COSEC - Companhia de Seguros de Crédito.

6. Vitoria el quinto grupo alemán con una cuota de mercado en el ramo vida en Portugal del 2,4%.

7. Los otros grupos y compañías internacionales no poseen una importancia que merezca su identificación individual.

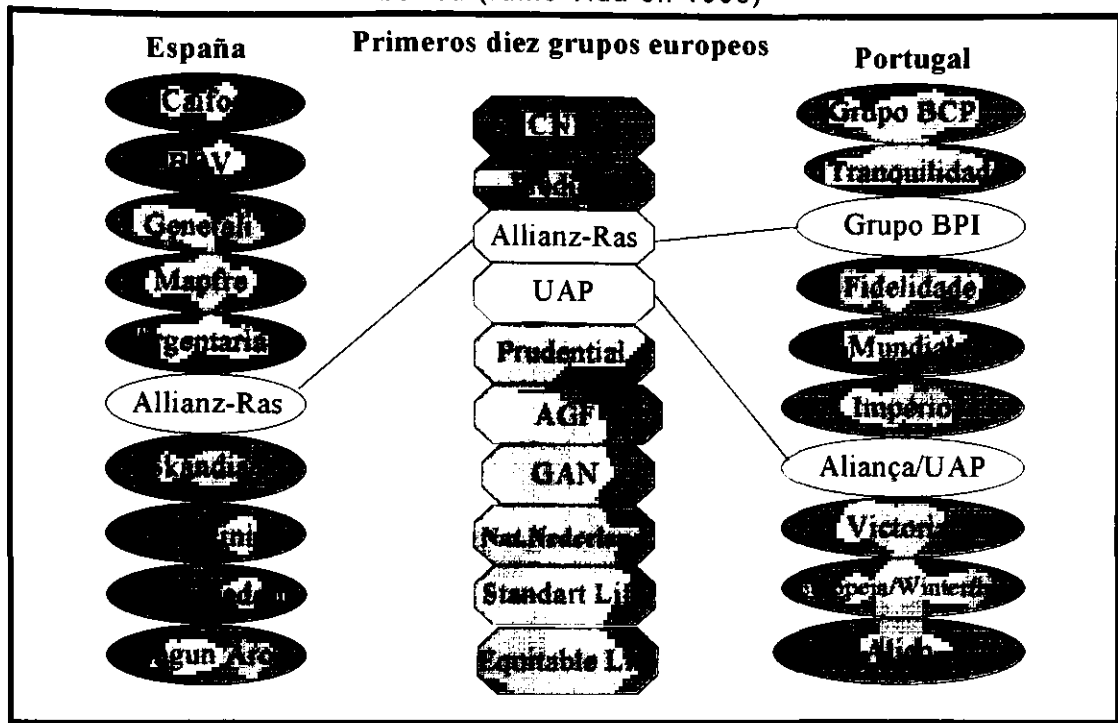
Como tenemos dos mercados totalmente distintos, vida y no vida, vamos ahora ver como se ha comportado la competencia internacional en cada uno de ellos y cuales son sus impactos en los diez primeros grupos de los mercados de la Región Ibérica considerando el volumen de primas.

A) Ramo de vida

Con ese objetivo elaboramos la Figura 7.2, donde agrupamos los primeros diez grupos europeos tomando como base los primeros de cada país en volumen de primas.

Figura 7.2

Penetración de los 1ºs diez grupos europeos en los 1ºs diez de la Región Ibérica (ramo vida en 1995)



Fuente: CEA, UNESPA, APS y elaboración propia.

En un primer análisis en España existen tres grupos extranjeros entre los diez primeros lugares, el Grupo Italiano Generali, los alemanes de Allianz-Ras y los suecos de Skandia, pero sólo el grupo alemán está entre los diez primeros grupos europeos.

Se puede notar que con excepción de Mapfre que posee el mayor volumen de negocios en primas periódicas (el 72% del volumen de negocios vida) en los otros grupos el mayor volumen proviene de primas únicas característico de los grupos relacionados con el sector bancario. Como ejemplo, tenemos los grupos como Caifor, BBV, Generali y Argentaria, donde el peso de las primas periódicas en el total del negocio vida es

respectivamente del 35%, el 18%, el 43%, el 29%. En los restantes grupos las primas periódicas son casi inexistentes.

En Portugal la situación es semejante a España respecto al hecho de que el negocio de vida se encuentra en las manos de los grupos bancarios y los productos comercializados resultan fundamentalmente de primas únicas.

Los primeros seis grupos en el ramo de vida son los siguientes: BCP - Banco Comercial Português (Bonança Vida, BPA Seguros de Vida, Ocidental Vida); BES - Banco Espírito Santo (Tranquilidade Vida); BPI Banco Português de Investimentos (Portugal Previdente, A Social, BFE Seguros de Vida, BPI Vida); Caixa Geral de Depositos (Fidelidade Companhia de Seguros); Mundial⁸⁷ - Companhia de Seguros (Banco Totta & Açores, Banco Pinto & Sotto Mayor y Crédito Predial Português) y Imperio⁸⁸ - Companhia de Seguros (Banco Mello).

Como en España el grupo Allianz Ras ocupa un lugar importante debido a su participación en el grupo financiero BPI-Banco Português de Investimentos que en su universo giran las compañías Portugal Previdente, BFE Seguros de Vida y A Social.

El otro grupo europeo, el cuarto en Europa, con penetración en los diez primeros en Portugal son los franceses de UAP que controlan la aseguradora Aliança y ocupan el séptimo lugar.

⁸⁷ La aseguradora Mundial es la cabeza del grupo (Assurfinanz).

⁸⁸ También la cabeza del Grupo Financiero compuesto por el Banco Mello.

Ultimamente se viene consolidando en el mercado portugués el grupo alemán Victoria en el octavo lugar, grupo este con grande tradición en este mercado en el ramo de vida.

El grupo suizo Winterhur a través de su participación en Europeia Companhia de Seguros se encuentra en la novena posición.

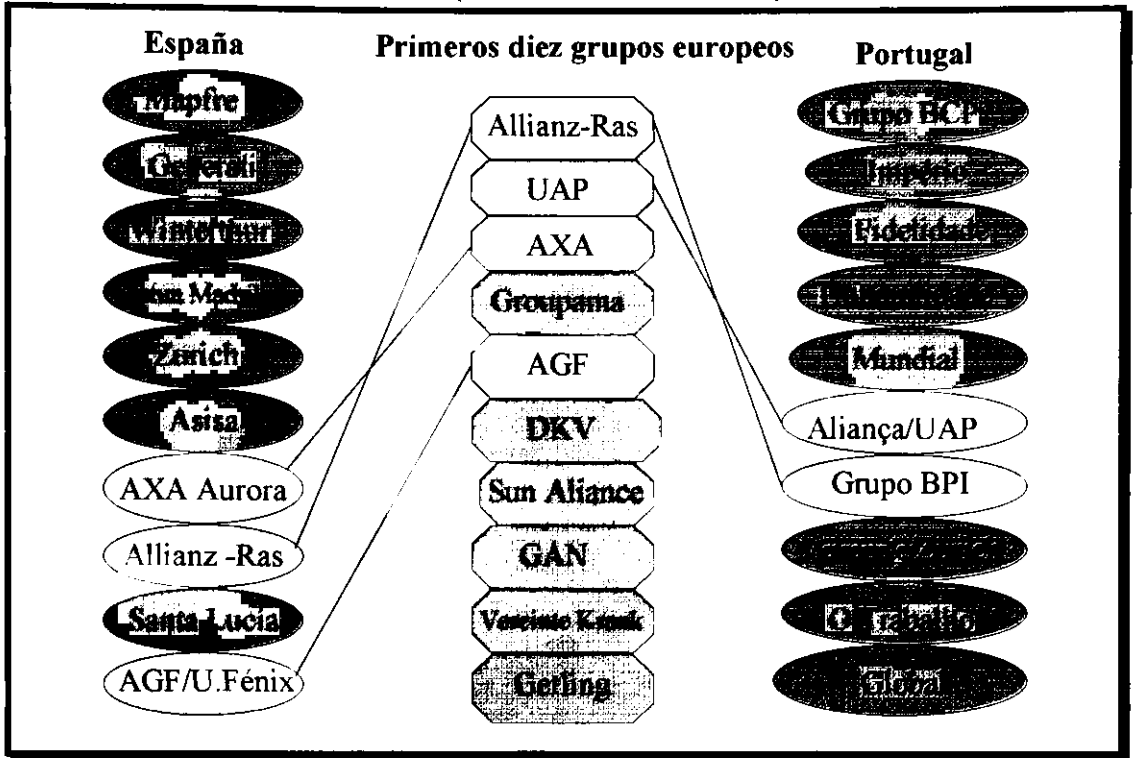
La americana Alico es el grupo que ha mantenido una tendencia creciente en el mercado portugués y en este ramo es un competidor muy serio debido a su *Know How* pues es una entidad especializada en el ramo de vida.

B) Ramo no vida

Hemos analizado como la competencia internacional, en el ramo de vida, no ha presentado, en general, grandes problemas a las aseguradoras nacionales. Vamos, ahora, a analizar como se comporta en los ramos no vida.

Para eso, y con los mismos criterios utilizados en el ramo de vida elaboramos la Figura 7.3 que pasaremos a estudiar.

Figura 7.3
Penetración de los 1ºs diez grupos europeos en los 1ºs diez de la Región Ibérica (ramo no vida en 1995)



Fuente: CEA, UNESPA, APS y elaboración propia.

El mayor grupo europeo que es el alemán Allianz Ras y que está en octavo lugar en España y en séptimo en Portugal (séptimo), pero de los diez agrupados sólo dos (AXA y AGF) ocupan posiciones en los primeros diez lugares, séptimo y décimo en España y sólo uno (UAP), en sexto lugar en Portugal.

Existen otros grupos que no ocupan los diez primeros en Europa pero en España están en los diez primeros como la italiana Generali, la suiza Winterthur, la suiza Zurich.

Respecto a Portugal, sólo el grupo suizo Zurich que está asociado con la Companhia de Seguros Metropole ocupa la novena posición.

En términos generales los competidores internacionales vienen ejerciendo una fuerte competencia en los ramos no vida en España como se demuestra con las posiciones que vienen conquistando de cuota de mercado.

En Portugal, esa competencia no ha adquirido unas elevadas cuotas de mercado debido, fundamentalmente, a las fusiones realizadas en 1980 que crearon mayores compañías y que posteriormente fueron privatizadas manteniendo estables sus cuotas relativas de mercado.

7.3. NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ASEGURADORES. ESTUDIO DE LAS RELACIONES BANCA/SEGUROS.

7.3.1 INTRODUCCIÓN

En este apartado vamos a estudiar la amenaza de creación de nuevos productos y servicios aseguradores, los cuales dependen en gran parte de la capacidad de innovación del sector y del desarrollo de la tecnología.

Vamos así estudiar los factores que contribuyen al desarrollo de la innovación y de la tecnología, recorriendo al reciente trabajo de Morcillo (1997)⁸⁹, que, por su actualidad y

⁸⁹ Véase Morcillo P., (1997): Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación - Un enfoque de competencias, Editorial Civitas, Madrid.

nuestro conocimiento de sus investigaciones anteriores lo seguimos.

Analizado el marco teórico referido, pasamos al estudio de los factores que son determinantes en la innovación aseguradora.

7.3.2 INNOVACIÓN Y TECNOLOGIA

Morcillo (1997), califica la innovación según su naturaleza en tres categorías, la *innovación tecnológica*, que se subdivide en *innovación de producto* e *innovación de proceso*; *innovación social* e *innovación en métodos de gestión*. Sin embargo, vamos a calificar una más que es la *innovación de servicios*, la cual, y en especial en el asegurador, tiene una gran importancia.

Continuando con Morcillo, este afirma que :

- *La innovación tecnológica comprende los cambios introducidos en los productos y en los procesos:*
- *La Innovación del producto consiste en fabricar y comercializar nuevos productos (innovación radical) o productos ya existentes mejorados (innovación gradual). Si la innovación es radical, los efectos sobre el crecimiento empresarial serán presumiblemente importantes. En cambio, si la innovación es gradual, imitativa o convergente de carácter complementario, los*

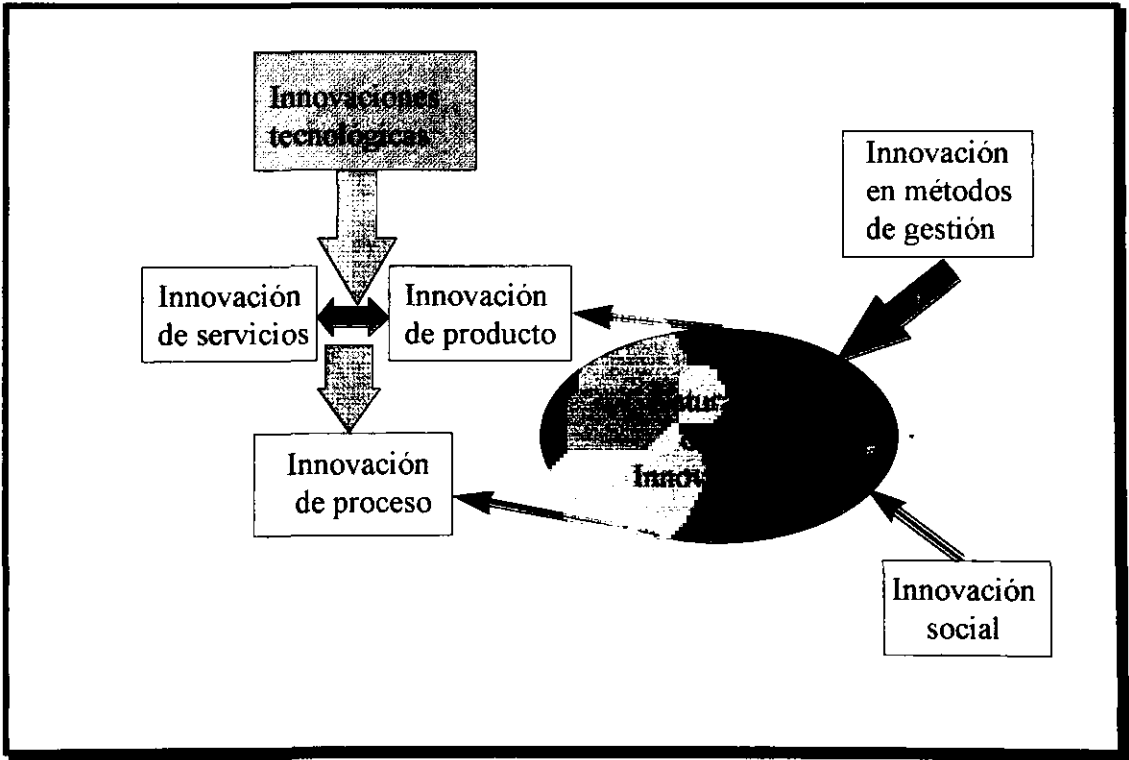
efectos esperados en materia de crecimiento serán muy inferiores a los anteriores.

- *La innovación del proceso corresponde a la instalación de nuevos procesos de producción que, por regla general, mejorarán la productividad, la racionalización de la fabricación y, por consiguiente, la estructura de costes.*
- *La innovación social intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de desempleo sin trastocar la eficiencia de la empresa (distribución del tiempo de trabajo "a la carta", trabajo a tiempo parcial, teletrabajo, etc.).*
- *La innovación en métodos de gestión reúne las innovaciones que no se pueden incluir en las dos anteriores categorías. Son innovaciones como las realizadas en el ámbito comercial, financiero, organizativo, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora de la empresa.*
- *La innovación de servicios consiste en prestar un nuevo servicio o servicios ya existentes o mejorarlos. Es sin duda, una ampliación a la innovación en los productos, que señala el Prof. Morcillo pero que entendemos que por sus peculiaridades propias de los servicios así como por las características del sector, es importante destacarla a pesar de en términos generales ser lo mismo. Además, entendemos que la innovación en un producto puede llegar a ser un fracaso si la misma no va unida a una innovación en el servicio. Bajo esta filosofía*

de la Calidad Total un producto con un gran nivel de innovación, libre de defectos puede no ser un producto de calidad sino lleva asociado una calidad e innovación en el servicio que consiga alcanzar la satisfacción del cliente.

Basados en las ideas de Morcillo hicimos la figura 7.4. que agrupamos y adaptamos al sector asegurador pues nos parece existir una similitud muy grande con el proceso innovador en seguros que comentamos a continuación.

Figura 7 4.
Naturaleza de las innovaciones



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las ideas de Morcillo (1997).

La naturaleza de las innovaciones en el sector son básicamente de procesos de gestión, de productos y servicios y de métodos de gestión. Todos ellos se basan en la necesidad de innovar continuamente en productos y servicios, pues como ya vimos los mismos son fácilmente copiados y hay que estar siempre delante de los competidores.

Este hecho obliga a que se obtenga ventajas con las innovaciones de procesos y métodos de gestión que son más difíciles de copiar por los competidores.

Hemos observado que existe una gran segmentación del mercado y continuará hasta el final del siglo. El sector dividía los consumidores de seguros en varios grupos homogéneos y entonces diferenciaba los productos y servicios en dirección al mercado seleccionado.

Los avances tecnológicos que se están produciendo están configurando un modelo de entidad aseguradora que poco o nada tiene a ver con la tradicional. La interconexión, la comunicación sin límites, la venta por teléfono, la venta por ordenador, junto con el éxito creciente de la informática doméstica y el acceso a la información, son otras de las tendencias tecnológicas de un futuro cada vez más cercano, que están configurando un tipo de entidad aseguradora con el don de la ubicuidad y sin límites de horarios.

Con la aplicación de las nuevas tecnologías a la simplificación y valoración de los procesos se ha procurado la reducción de los costes como elemento básico de la

competencia. Las técnicas puestas en práctica han tenido un gran desarrollo y una eficacia notable, pero no ha sido suficiente en la explotación del principal activo empresarial, que son el conjunto de conocimientos adquiridos por cada individuo dentro de la organización y concomitantemente adicionando, esos conocimientos, a la organización y que no es otra cosa que el valor de la información.

Toda esta transmisión de información por todos los canales de la organización sólo es posible con utilización de nuevas tecnologías y posibilitando así obtener una gestión más eficaz y, en consecuencia una enorme ventaja competitiva.

Estas tecnologías de la información deberán ser aplicadas con el objetivo de obtención de ventajas competitivas en las siguientes áreas y en función de sus sistemas organizativos:

- Concepción, diseño y implantación de nuevos procesos dirigidos a las siguientes áreas:
 1. De servicios de información a clientes, corredores, mediadores, y servicios de valor añadido.
 2. De procesos, de reingeniería, de procesos de gestión aseguradora global, a través de procesos de trabajo básicos.
 3. De sistemas expertos, de evaluación de riesgos.

4. De sistemas de correo electrónico y de gestión de documentación.
5. De sistemas de gestión de la información.
6. De aplicaciones informáticas, para la gestión de corredurías y de agencias, soportadas en los microordenadores.

Para todo esto sería necesario formar a los trabajadores en el sentido de desarrollar una cultura de la información y aquí la dirección de la empresa juega un papel decisivo en la promoción de la calidad de los sistemas de información como un proyecto integrado en la estrategia de negocio de la organización.

7.3.3 FACTORES DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN ASEGURADORA

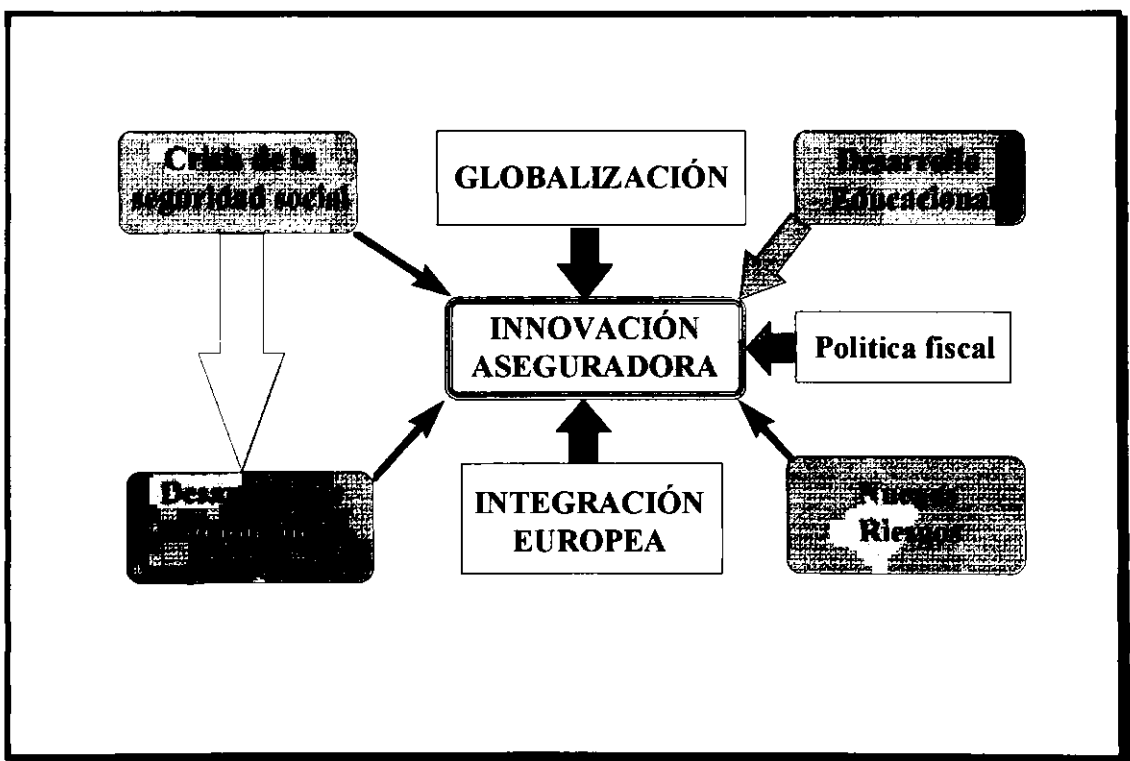
La innovación aseguradora en la Región Ibérica es un fenómeno exclusivo de la última década.

El flojo crecimiento de las economías Europeas y Mundiales, las dificultades a la que se encuentran los sistemas de seguridad social - que hizo crecer el ahorro individual - el desarrollo de los fondos de pensiones, el desarrollo educacional, - que creó consumidores más exigentes, - la bajada de los tipos de interés, y por último, la apertura y consecuente liberalización de los mercados son factores importantes en el desarrollo de nuevos productos financieros.

Para responder a estos hechos, las compañías que explotan el ramo de vida deben de tener capacidad de innovar en nuevos seguros de cariz financiero que sean competitivos en un mercado altamente competitivo. Los de no vida innovar en coberturas de seguros que sean demandadas por los clientes y, al mismo tiempo, generar necesidades nuevas. Para que esto suceda es necesario reducir los costes de gestión y mejorar la calidad de servicio al cliente.

Figura 7.5

Factores de innovación aseguradora



A través de la figura 7.5 identificamos un conjunto de factores que conducen a la innovación del sector que analizaremos a continuación:

- **Globalización** - Es el proceso por el cual, las economías domésticas se integran progresivamente en el marco de la economía internacional. Su evolución dependerá, cada vez más, de los mercados internacionales y, menos, de las políticas económicas de los gobiernos de cada país.

La mayor parte de los estudios sobre la globalización coinciden en que su base tecnológica está en el carácter inmaterial de la producción y en el desarrollo de la informática de los medios de comunicación y de gestión en tiempo real de los flujos financieros, y en consecuencia, de la estandarización de los mercados.

La globalización ha aprovechado el desarrollo explosivo de dos sectores que, son las columnas vertebrales de la sociedad actual: los mercados financieros y los medios de comunicación.

El seguro siempre ha tenido un carácter internacional y con la globalización su actividad encontró el terreno adecuado y propicio para el desarrollo de las innovaciones.

- **Integración Europea** - El proyecto de integración europea tomó un impulso decisivo en la segunda mitad de la década de los ochenta.

La normativa comunitaria se estructura en tres sectores:

- el bancario,

- los seguros y
- los mercados de valores.

El proceso de integración y con la transposición de la normativa comunitaria al derecho de cada país ibérico, como vimos antes, la competencia ha crecido bastante. Las aseguradoras, tuvieron por tanto, que reaccionar a través de la innovación.

- **Política Fiscal** - Los agentes económicos realizan inversiones financieras para obtener rendimientos. Sin embargo, no se consigue que la totalidad revierta al inversor pues, una parte, más o menos sustancial, va a las arcas del Estado en forma de impuestos.

En concreto, nos estamos refiriendo al sistema fiscal que grava los rendimientos financieros que, debido a su complejidad y su carácter temporal y cambiante, genera en el inversor una sensación de incertidumbre y desconocimiento que produce un efecto desincentivador de realización de determinadas inversiones financieras.

El análisis de la rentabilidad neta por parte de los aseguradores procurando ofertar a sus clientes unas tasas más elevadas, en relación a otros productos similares, es factor innovador por parte de las aseguradoras al intentar aprovechar los vacíos legislativos.

- **Crisis de la seguridad social y planes y fondos de pensiones** - El sistema público de seguridad social en la Región Ibérica se basa en la solidaridad intergeneracional y en la función redistribuida.

La mortalidad y la natalidad disminuyen, la esperanza de vida aumenta y la relación de pasivos *versus* ocupados es cada vez mayor. Así, con la tendencia de estas variables, el sistema público de pensiones no puede mantenerse indefinidamente.

Sin embargo, ni el empresario ni el trabajador pueden decidir nada y sólo tienen que aportar las contribuciones y esperar a que en el momento de la jubilación puedan recibir las pensiones mensuales que el sistema les atribuya.

Lo que parece evidente, es que el sistema de redistributivo, tarde o temprano, deberá plantearse un límite y habrá que *plafonar* las pensiones. Habrá que separar en los presupuestos, las pensiones del régimen contributivo del no contributivo y esta cuestión plantea la necesidad de complementar las pensiones, tanto a nivel individual como colectivo.

Estos planes complementarios se están realizando a través de la contratación de seguros de vida o de planes y fondos de pensiones.

Este sistema complementario se encuentra mermado por la falta de una legislación fiscal que ponga en igualdad los seguros

de vida con las contribuciones para planes y fondos de pensiones.

- **Desarrollo educativo** - El desarrollo educativo ha conducido a una población mejor formada y más exigente, la cual tiene una mejor comprensión de los productos y servicios ofertados por el sector asegurador que, vienen eligiendo coberturas de seguros de acuerdo con su mejor conocimiento.

Esta tendencia, en dirección al consumidor más sofisticado, lleva a las entidades de seguros a que reaccionen ofertando un amplio abanico de productos y servicios concebidos para la satisfacción de las demandas del cliente.

Sin embargo, esta mayor sensibilidad al seguro ha hecho que sean las aseguradoras quienes creen nuevos productos y servicios que generen la apetencia de los consumidores para su adquisición.

- **Nuevos riesgos** - La globalización de la economía, y la integración europea conducirán a la aparición de nuevos riesgos en la Región Ibérica, como:

- los ambientales,
- de responsabilidad civil productos,

que aún cuando, no tenemos conocimientos de las innovaciones realizadas por el sector asegurador, sin duda, serán aspectos en

los que las aseguradoras tendrán que innovar en un futuro próximo.

7.3.3.1 NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

El desarrollo de nuevos productos y servicios es una consecuencia, por un lado, del incremento de la competencia en el sector y por otro, de la mayor y más exigente demanda de los clientes debido al desarrollo socioeconómico producido en la última década en la Región Ibérica.

El desarrollo de nuevos productos o servicios en el ramo de vida y no vida, depende de distintos factores como:

- la entrada de la banca en el negocio de distribución de seguros, la cual se ha desarrollado principalmente en vida y, cuanto al ramo no vida ha contribuido al mayor crecimiento de la economía en la región Ibérica con la mayor propensión para el consumo de seguros como demostramos en la Introducción
- el incremento de la competencia internacional con su mayor cartera de productos que ofertaban en sus países de origen, hizo que los competidores nacionales los siguieran.

Las principales innovaciones en seguros ha tenido lugar en el ramo de vida, debido a su aproximación con los productos financieros, permitiéndoles funcionar como productos de ahorro a medio o largo plazo y por tanto, una alternativa a los

productos con rentabilidad garantizada y con mejores ventajas, al tener un tratamiento fiscal mejor.

En los seguros de vida tradicionales que cubren el riesgo de supervivencia, la aseguradora está obligada a cambio de cobrar una prima, a abonar un capital o una renta al beneficiario si éste vive en la fecha fijada o en la fecha acordada en el contrato de seguro. Si el asegurado fallece, antes de la fecha fijada, la compañía no tiene que abonar nada a los herederos.

Como alternativa a estos seguros, existen los seguros mixtos, que combinan el riesgo con la acumulación de un capital que adicionado del interés del período será pagado al asegurado al final del contrato.

Acrece que los seguros son un negocio que funciona de acuerdo con los ciclos de la economía y con una relación más estrecha que cualquiera otra actividad.

Existe una pequeña diferenciación de los productos aseguradores y los mismos o son vistos como más agradables en el proceso de negociación o ofreciendo un padrón de servicio elevado.

Sin embargo, en un mercado Ibérico cada vez más sofisticado, el consumidor debe tener confianza en que cualquier póliza contiene las coberturas standard esperadas.

7.3.3.2. OTROS SECTORES.

Los otros sectores que ejercen una fuerte actividad en el sector asegurador y de acuerdo con su importancia identificaremos los dos siguientes:

- La bancassurance,
- La assurfinance, y
- La brandassurance.

Si los dos primeros son términos que se encuentran ya reconocidos en el lenguaje asegurador y bancario en las distintas formas de presentarlo, sea como bancassurance⁹⁰ y assurfinance⁹¹, el tercero, la brandassurance⁹², se viene ahora empezando a utilizar

7.3.3.2.1. LA BANCASSURANCE

El sector financiero Ibérico probablemente ha pasado por *un cambio estructural mayor en 1992 que en todo el último siglo.*

⁹⁰ Bancassurance tiene las siguientes características:

- El uso de red de distribución bancaria para vender principalmente seguro de vida individual.
- Entre los principales objetivos se encuentra: la reducción de costes, la fidelidad del cliente y el interés de las aseguradoras por comprar o abrir bancos para incrementar la distribución de seguros.

⁹¹ Assurfinance tiene las siguientes características:

- La utilización de la red de distribución aseguradora para vender productos financieros.
- Aunque los objetivos son similares que los de bancassurance, las diferencias están en que no se consigue igual reducción de costes, se da mayor importancia a la fidelización del cliente y menos existe un menor interés de los bancos en adquirir entidades aseguradoras para distribuir productos financieros.

⁹² Brandassurance se caracteriza por:

- La venta de seguros en grandes superficies comerciales.

Los cambios en la reglamentación (desregulación), tecnología, sistemas de distribución y la estructura del sistema financiero han sido los motivos de estos cambios radicales. Sin embargo, la tendencia a la baja de los tipos de interés, las tasas de inflación de un solo dígito, las nuevas tecnologías y la disminución de las márgenes de intermediación financiera, han contribuido también en estos cambios estructurales.

En el pasado ha existido siempre una separación entre la actividad de la banca y los seguros. Cada sector trabajaba con unos parámetros bien definidos, y las empresas competían con entidades de características similares.

Los productos comercializados por las distintas entidades por separado seguían sus funciones tradicionales. Las aseguradoras vendían seguros de vida tradicionales, salud, y no vida para protección contra perjuicios financieros. Por contra los bancos comerciales estaban concentrados en hacer préstamos de corto plazo y aceptaban depósitos a plazo.

La actividad del consumidor parecía estar segmentada, dado que el consumidor se dirigía a una compañía o un agente de seguros cuando necesitaba hacer un seguro de vida o no vida, y dirigiese al banco para descontar un cheque, hacer un depósito o solicitar un préstamo.

Las industrias segmentadas simplifican las cosas para el consumidor y para las empresas en la industria de los servicios financieros.

Las compañías de seguros que venden seguros de vida tradicionales encuentran ahora una gran competencia con aquellas relacionadas con bancos a través de la bancaseguros.

Los bancaseguradores han utilizado el contacto con sus clientes en sus oficinas, sus bases de datos y su experiencia financiera y en algunos su experiencia como agentes de seguros para vender seguros de vida a largo plazo.

Los bancaseguradores van a continuar con bastante fuerza en sus mercados y con posibilidades de aumentar en el futuro como consecuencia del mayor conocimiento del tema y de la creación de una cultura aseguradora de los empleados de la banca especialmente en el ramo de vida.

La creación de esta cultura es debida a la necesidad que tiene la banca de obtener ingresos alternativos a sus actividades tradicionales y que la venta de seguros de vida a largo plazo a pesar de haber funcionado, hasta ahora, con márgenes reducidos pero, debido al gran volumen de negocio han empezado a ser competitivos.

La bancaseguros presenta en la actualidad un conjunto de peculiaridades, entre otras:

- Con el incentivo a la constitución de seguros de vida a largo plazo se conduce parte del ahorro hacía este producto dejando de aplicarse en el sistema bancario en cuentas de ahorro reduciendo, así, la actividad bancaria, sin embargo, estos fondos retornan al sector a través de la inversión en las provisiones matemáticas.
- Los bancaseguradores tendrán que sobrepasar la percepción de los aseguradores y transmitirles que los directores de inversiones y los aseguradores de vida son las principales fuerzas conductoras de la inversión a largo plazo.
- Los bancaseguradores han tenido que cambiar sus estrategias de marketing que estaban basadas en el contacto directo con el cliente, pero debido, a las nuevas técnicas de venta bancarias el número de clientes en las oficinas, disminuye substancialmente.
- Para los bancaseguradores la venta cruzada tendrá que realizarse bajo una mayor competitividad en precios y calidad de los productos en lugar, de la fidelidad de los clientes.
- La cultura aseguradora existe ya en las entidades bancarias para la venta de seguros de vida pero no lo está en los seguros no vida con la misma dinámica.
- Los bancasseguradores vienen beneficiando de un mercado relativamente fácil basado en los seguros

obligatorios contractualmente. Es decir, cuando un banco realiza un préstamo a un cliente contractualmente obliga, como forma de garantizar el préstamo a realizar un seguro de vida y de incendio o multirriesgos en la aseguradora que pertenece a su grupo financiero.

- El gran problema de los bancaseguradores se presentará cuando el mercado empiece a saturarse.

Vamos a continuación ver como se vienen comportando la bancassurance⁹³ en cada un de los países de la Región Ibérica.

7.3.3.2.1.1. LA BANCASSURANCE EN ESPAÑA

El movimiento de bancassurance se vienen desarrollando en España con bastante fuerza como pasaremos adelante a analizar.

En primer lugar analizaremos por su carácter único, un movimiento de assurfinanz desarrollo por la Corporación Mapfre en 1990 cuando compró un pequeño banco el Inverbank y pasó a Banco Mapfre.

Los seguros son vendidos en las oficinas del Banco Mapfre sin necesidad de venderlos agresivamente porque detiene el mayor sistema de distribución de seguros en toda España, más de 1500 oficinas.

⁹³ Véase en Tillinghast (1991) :Bank and Insurance Company Linkages in Europa, London, que presenta un análisis de relaciones existentes en Europa entre la banca y los seguros.

Los seguros vendidos a través del Banco son seguros en su gran mayoría relacionados con productos bancarios, como seguros de vida o incendio o multirriesgos relacionados con préstamos hipotecarios.

Partiendo de la banca a los seguros encontramos una variedad de grupos que analizaremos a continuación.

Uno de ellos es Euroseguros, una subsidiaria del Banco Bilbao Vizcaya. Al principio el banco optó por la venta exclusiva de seguros de vida pues acreditaba que debía enfocar esos productos con el objetivo de obtener volumen de primas y ahí obtendría mayores beneficios. Los productos de daños eran menos atractivos, sin embargo, este banco ha sido el líder en la promoción de esos seguros a través de los agentes de su subsidiaria.

En 1992 hizo una alianza con los franceses de Axa, donde el banco cedió 23,6% de otra su subsidiaria, Aurora Polar, con el proyecto de crear una compañía *holding* poseída en partes iguales entre el BBV y AXA.

En el grupo Caser, domina una de compañías de suceso en el mercado de vida y pensiones, Caser Ahorro Vida. Este grupo concentra sus actividades en la distribución de los seguros a través de las Cajas de Ahorros, y donde la mayoría de estas son accionistas de la aseguradora.

Seguros Génesis fue creado en 1987 por iniciativa del Banco Santander y de Metropolitan Life el mayor grupo asegurador americano de vida.

Argentaria seguros es el ramo asegurador de la Corporación Bancaria Argentaria que ha sido privatizada recientemente.

Estos seguros se venden a través de Hércules Hispano y de Postal Vida. Cada uno detiene su función en el grupo. Así, la misión de Hércules es de desarrollar, distribuir y prestar servicios posventa en productos no vida a toda la organización. Por otro lado, los canales de Postal Vida se hace toda la producción y servicios posventa en el ramo de vida a toda la estructura bancaria de Argentaria.

El Banco Popular Español hizo una alianza con el entonces mayor grupo asegurador europeo, Allianz Ras y crearon Eurovida que trabaja en el ramo de vida individual y colectivos. Allianz Ras comercializa bajo su marca en las oficinas del Banco Popular seguros no vida.

Otro grupo, pertenece a Caja Madrid, que a través de su subsidiaria aseguradora Caja de Madrid Vida, ha entrado en el negocio de vida y planes de pensiones. En los ramos no vida, Caja Madrid viene desarrollando fuerte actividad en los ramos domésticos como multirriesgos y incendio en conexión con los prestamos efectuados a sus clientes.

Por último, presentamos La Caixa, el mayor banco de ahorros originario de Cataluña ha creado en 1988 su subsidiaria aseguradora Vida Caixa. En diciembre de 1992 realizó un acuerdo con Fortis el grupo Alemán/Belga y constituirán en parcelas iguales a compañía *holding*, Caifor. Caifor obtuvo 80% de las acciones de vida Caixa y de Segur Caixa. La caixa mantuvo el 20% en Vida Caixa.

Existen aún pequeños bancos que comercializan productos de aseguradoras con las cuáles han firmado acuerdos de distribución.

7.3.3.2.1.2. LA BANCASSURANCE EN PORTUGAL

En Portugal el modelo de bancassurance que llevó años a ser descubierto, se ha desarrollado, como en España, a una velocidad impresionante. Actualmente las seis mayores aseguradoras se encuentran integradas en grupos bancarios sea a través de la Assurfinance o Bancassurance.

El fenómeno Assurfinance también tuvo lugar en Portugal con la Compañía de Seguros Império y la Compañía de Seguros Mundial.

1. Império Companhia de Seguros, la mayor compañía en términos individuales, en el negocio no vida, compró en proceso de privatización el Banco, União de Bancos Portugueses, cambiando más tarde su nombre a Banco Mello que utiliza como distribuidor de sus productos aseguradores. En este grupo se encuentra también una pequeña compañía, Imperio Arag.

2. Mundial Companhia de Seguros, compró también en proceso de privatización el Banco Pinto & Sotto Mayor, y después los dos compraran el Banco Totta & Açores que era accionista mayoritario del Banco Crédito Predial Português, a través de los cuales vende sus productos aseguradores.

3. El *holding* SP - Seguros e Pensões del Banco Comercial Português es el mayor grupo asegurador en Portugal. Es compuesto por las compañías, Ocidental Vida, Bonança, Ocidental, Bonança Vida, Ocidental Auto, BPA Seguros, BPA Seguros de Vida, Seguro Directo Gere. Del *holding* SP Gere, 49% del capital es pertenencia del Grupo Europeo Eureka.

4. Tranquilidade del Banco Espirito Santo es compuesta por la Tranquilidade Vida, Tranquilidade no vida y la compañía InterAtlantico. En el mismo grupo bancario está el Banco de inversiones ESSI y el Banco Internacional de Crédito.

5. Fidelidade Companhia de Seguros es detenida 100% por el Grupo bancario estatal, Caixa Geral de Depósitos que detiene también el Banco Nacional Ultramarino.

6. Otro grupo bancario cuyo liderazgo pertenece al BPI - Banco Português de Investimentos y es compuesto por el Banco Fonecas & Burnay, Banco de Fomento Exterior, Banco Borges & Irmão, los cuales tienen en su Grupo las compañías Portugal Previdente, A Social, BFE Seguros de Vida, BPI Vida, Scottish y COSEC Compañía de Seguros de Crédito. Uno de los principales accionistas de este grupo son los alemanes de Allianz Ras.

7.3.3.2.2. LA BRANDASSURANCE

El término brandassurance lo entendemos como las relaciones existentes entre un sector de actividad y el sector asegurador.

De los sectores de actividad que vienen desarrollando una actividad en el tema de seguros identificamos los siguientes:

- Las grandes superficies
- Las asociaciones profesionales
- Los sindicatos

A semejanza de la bancassurance es un distribuidor de seguros con la diferencia de que está en una fase emergente y no tiene el potencial de la bancassurance.

7.4. SUSTITUTIVOS

El número de riesgos no asegurables por el sistema tradicional es muy reducido. Este tipos de riesgos, al no ser cubiertos por las compañías comerciales obliga al propio asegurado a asumir el propio riesgo. Este hecho, también, se produce cuando la prima de seguro, para cubrir ciertos riesgos, no compensa el riesgo cubierto.

Por otro lado, muchas organizaciones piensan que son capaces de ofrecer un mejor y más barato conjunto de coberturas de seguros, a través del autoseguro que haciéndolo a través de una aseguradora. La justificación se basa en el hecho de un mejor conocimiento del propio riesgo que, el que tienen las aseguradoras. Este hecho, permite que el coste de las coberturas de dicho riesgo sea comparativamente inferior

El autoseguro es el sustitutivo más extendido y de mayor crecimiento en los últimos años respecto al producto tradicional de seguros.

El autoseguro es la alternativa más atractiva de compra en relación al seguro comercial, creando coberturas fundamentalmente en los ramos de accidentes. Estas coberturas abarcan los sueldos de los trabajadores, responsabilidad de los trabajadores, responsabilidad resultante de la conducción de vehículos, etc.

El autoseguro puede conducir a la creación de compañías cautivas que es otra forma de crear productos y servicios sustitutos. Las empresas cautivas se crean cuando se pretende asegurar riesgos que en el negocio comercial no son asegurables, o bien, siendo asegurables sean más caros en las compañías comerciales.

Una aseguradora cautiva puede pertenecer a una entidad no aseguradora, de un grupo de aseguradores o otros que

desean asegurar o reasegurar los riesgos de sus dueños o asociados.

La mayoría del crecimiento de este negocio cautivo en los últimos años se debe a la crisis económica vivida y a la incertidumbre de siniestros futuros relacionados con el medio ambiente, la responsabilidad civil, las catástrofes naturales, etc.

Las cautivas, en general, presentan un beneficio elevado debido al hecho de que sus socios siendo más conocedores de la gestión de sus riesgos llegan, en algunos casos, a la obtención de mejores resultados.

Una empresa puede decidir asegurarse sin crear una aseguradora cautiva. Puede decidir soportar todos los riesgos o en alternativa asumir solo parte del riesgo y asegurar el restante.

En España se creó en 1994 el *Pool* Español de Riesgos Medioambientales. Se creó con el fin de suplir la falta de cobertura de estos riesgos por las aseguradoras comerciales debido, al poco conocimiento de estos riesgos lo que permitió, diversificar este riesgo por las compañías adherentes.

En Portugal, los seguros de cobertura de los riesgos agrícolas se realizan a través del *Pool* agrícola, al cual pueden adherirse las entidades que lo demanden.

Pensando comercialmente, es difícil para las aseguradoras basarse en la naturaleza de sus productos como una fuente de

ventajas competitivas. A pesar de que las compañías están continuamente buscando novedades de coberturas en los productos existentes especialmente, en los seguros de personas o de vivienda, todas estas iniciativas son fácilmente copiadas.

En general, los productos aseguradores se distinguen muy poco unos de otros pues, los nuevos productos se copian rápidamente. Sobre este aspecto los productos únicos son raros y los sustitutos están disponibles y en consecuencia la competencia reside esencialmente en el precio y en la calidad de servicio.

7.5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 📖 Ashforth, T. (1988): *Increasing Competition between Banks and Life Insurance Companies*, International Journal of Bank Marketing, RR.UU..

- 📖 Badoc, M. (1990): *Banques et assurances*, Les éditions d'organization, Paris.

- 📖 Barnatt, C. (1995): *Cyber Business, Mindsets for a Wired Age*, John Wiley & Sons.

- 📖 Barroso, M.N.R.E. (1994): *Las Relaciones Banca-Seguros, Una perspectiva desde el sector asegurador*, Centro de Estudios del Seguro, Madrid.

- 📖 Bengel, J.L. (1989): *Banque-Assurance - Choisir son Camp*, La Tribune de L'Assurance, Paris.

- 📖 Bisch, M. (1991): *Assurance Banque - 2^{eme} génération*, L'Argus, Paris.

- 📖 Bisch, M. (1992): *La Diagonale de la Banque et de L'Assurance Vie*, L'Argus, Paris.

- 📖 Bisch, M. (1993): *La Médiatrice - Banque - Reassurance - L'intérêt du risque*, L'Argus, Paris.

- 📖 Bisch, M. (1995): *Le Risque Vie*, L'Argus, Paris.

- 📖 Boshi, E. (1989): *Propos d'un Bancassureur*, La Tribune de la Assurance, Paris.
- 📖 Boudy, J. (1990): *Assureurs, Banquiers, grands distributeurs: qui va a gagner ?*, Management, Paris.
- 📖 Bueno, E. (1996): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, 5ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.
- 📖 Bueno, E. (1987): *Estrategias de innovación y creación de empresas*, Documentos IADE, núm. 9, Madrid.
- 📖 Bueno, E. y Antón, José Miguel R. (1990): *La Banca del Futuro*, Madrid.
- 📖 Camp, R.C. (1996): *Benchmarking, La búsqueda de las mejores practicas de la industria que conducen a un desempeño excelente*, Panorama editorial, México.
- 📖 Coult, H. (1992): *Management in Banking*, Pitman Publishing.
- 📖 Daniel, Jean P (1992): *La Bancassurance*, Editions de Verneuil, Paris.
- 📖 Harrari, J.C. y otros, (1976): *Le management dans l'assurance*, principes et pratique du Marketing en état-major et sur le terrain, L'Argus, Paris.

- 📖 Jones, D.C. (1995): *Internet Marketplace has Potencial for Insurance Industry, National Underwriter Property & Casualty Risks & Benefits Management.*
- 📖 Martínez, Miguel Angel M. (1995): *Principales Rasgos y Tendencias de la Distribución del Seguro en el Mercado Español (El Caso de la Vinculación Banca-Seguros)*, Verona.
- 📖 Morcillo, P (1991): *La dimensión estratégica de la tecnología*, Ariel, Barcelona.
- 📖 Morcillo, P (1994): *La innovación en la empresa :factor de supervivencia*, Serie Principios de Organización y Sistemas, Documento núm.7, AECA, Madrid.
- 📖 Morcillo, P (1989): *La gestión de la I+D*, Editorial Pirámide, Madrid.
- 📖 Morcillo, P (1994): *La Dimensión Estratégica de la Innovación: Una Cuestión de Prisma*, Dirección y Organización, núm. 9, Madrid.
- 📖 Morcillo, P (1997): *Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación :Un enfoque de Competencias*, Editorial Civitas, Madrid.
- 📖 Owen, R. and Dynes, M. (1995): *The Times Guide to the Single European Market*, Times Books, London.

- 📖 Porter M. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- 📖 Porter M. (1985): *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- 📖 Porter M. (1986): *Competition In Global Industries*, Harvard Business School Press.
- 📖 Porter M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- 📖 Rodríguez Antón, José Miguel (1990): *La Banca en España*, Editorial Pirámide, Madrid.
- 📖 Rodríguez Antón, José Miguel (1992): *La innovación financiera en las entidades bancarias*, Documentos IADE, núm.25, Madrid.
- 📖 Siefe, M. (1996): Interactive Insurance Shopping is Here; Insurance in line on the World Web, *Business Wire*, January 30.
- 📖 Suárez, J. L., Arias, A. y Fernández, T (1996): *Benchmarking de la función financiera*, Macgraw-Hill, Madrid.
- 📖 West, A. (1992): *Innovation Strategy*, Prentice Hall, London.

PARTE CUARTA
ESTRATEGIAS ASEGURADORAS
EN LA REGIÓN IBÉRICA

CAPÍTULO 8

ESTRATEGIAS ASEGURADORAS EN LA REGIÓN IBÉRICA

SUMARIO: 8.1 Introducción. 8.2 Tipos de estrategias competitivas en seguros. 8.2.1 Estrategias competitivas genéricas 8.2.2 Estrategias de distribución 8.2.3 Estrategias específicas y complementarias 8.3 Formulación de las estrategias aseguradoras: 8.3.1 Propuesta de una matriz estratégica aseguradora 8.4 Estrategias competitivas en la Región Ibérica: 8.4.1 Estrategias competitivas de reestructuración. 8.4.2 Estrategias competitivas de crecimiento 8.4.2.1 Estrategias de internacionalización 8.4.2.2 Estrategias de alianzas y cooperación 8.4.3 Estrategias competitivas de mantenimiento de posición competitiva. 8.4.4 Estrategias de calidad e imagen 8.4.5 Estrategias de innovación y tecnológicas 8.5 Factores críticos de éxito y determinantes de ventajas en la formulación de estrategias aseguradoras 8.6 Referencias bibliográficas.

8.1. INTRODUCCIÓN

Para finalizar nuestro trabajo, y sobre la base de los resultados obtenidos en el estudio llevado cabo con el modelo de doce fuerzas destinado a medir el grado de competencia del sector, vamos a identificar cuáles son las estrategias que vienen formulando las principales aseguradoras en la Región Ibérica.

Debido a que, como hemos ya visto anteriormente, este sector presenta características bastante distintas en el ramo de vida y no vida, identificaremos, cuando sea necesario, la correspondiente distinción.

Así, partiendo de los tradicionales conceptos de ventajas y estrategias competitivas, con especial enfoque de la teoría de recursos y capacidades, desarrollaremos un proceso que posibilite a nuestros aseguradores formular sus estrategias.

Partiendo de la visión de la empresa, en relación a las oportunidades y amenazas presentadas por el entorno económico externo y de las fortalezas y debilidades del entorno interno, la empresa aseguradora fijará sus misiones, y después elegirán sus objetivos, que deberán ser alcanzados a través de las estrategias adecuadas.

Las estrategias competitivas más utilizadas están basadas en las estrategias genéricas de Porter (1980), combinadas con otras estrategias que hemos denominado específicas y complementarias y todo ello bajo la perspectiva de la estrategia de distribución.

Como las estrategias aseguradoras resultan del proceso propuesto, y, por tanto derivan de un sistema lógico, construiremos una matriz estratégica donde pondremos de relieve las estrategias que una aseguradora suele formular.

Concluiremos con un estudio de las principales estrategias que se están formulando en la Región Ibérica e identificaremos los factores críticos de éxito así como las ventajas competitivas, elementos fundamentales en la elección de estrategias futuras.

8.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN SEGUROS

Antes de comenzar a estudiar en profundidad las estrategias competitivas que vienen utilizando nuestras aseguradoras, vamos, en primer lugar, a definir el marco teórico en el que se basan las mismas.

Existen multitud de definiciones sobre el concepto de estrategia. Sin duda, en un análisis de las mismas habremos observado una evolución del propio concepto. En una breve retrospectiva histórica, hemos seleccionado aquellas que nos han parecido más significativas:

- **Estrategia, Arte de dirigir las operaciones militares**⁹⁴

⁹⁴ Diccionario de la Lengua Española - Real Academia Española

- **Estrategia**, *Es la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adaptación de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas*⁹⁵
- **De que trata la estrategia de negocio, en una palabra, ventaja competitiva...***el único propósito de la planificación estratégica es permitir a una compañía incrementar resultados, lo más eficientemente posible, una ventaja sustentada en relación con sus competidores. La estrategia corporativa implica una tentativa de cambiar el poder relativo de una empresa en relación a sus competidores de la forma más eficiente*⁹⁶.
- **Estrategia competitiva (I)**, *el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa*⁹⁷
- **Estrategia competitiva (II)**, *es ser diferente. Significa deliberadamente elegir un conjunto de actividades diferentes para vender un valor mixto único*⁹⁸

⁹⁵ Chandler , *Strategy and structure*, (1962)

⁹⁶ Ohmae, *The Mind of the Strategist* (19 82)

⁹⁷ Porter, *Competitive Strategy*, 1980.

⁹⁸ Porter (1996), *What is strategy ?*, Harvard Business Review , noviembre - diciembre.

- **Estrategia**, es el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser⁹⁹.

El término estrategia de negocio es relativamente reciente y muchos de sus conceptos y teorías estaban basados en la estrategia militar y con mayor soporte en el clásico "El arte de la guerra" de Sun Tzu (360 A.C).

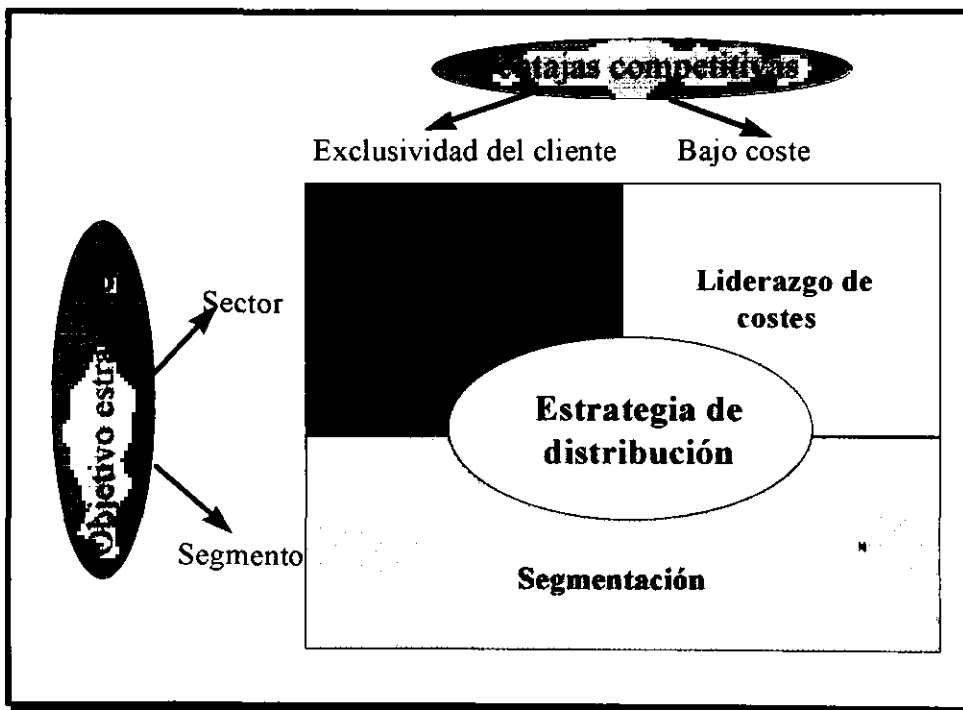
Los primeros estudios de estrategias consideraban la formulación de las estrategias como un arte, Chandler, (1962); Ansoff, (1965), entre otros, por lo cual las estrategias adecuadas a una organización eran únicas y no eran susceptibles de cualquier clasificación. Sin embargo, la teoría reciente (Mintzberg (1973); Utterback y Abernathy (1975); Miles y Snow(1978); Porter (1980), (1985) y (1996); Mintzberg y Quinn (1991), Bueno(1994), Prahalad y Hamel (1994), Grant (1995), entre otros) ha creído, a través de una metodología adecuada, realizar una tipología de las estrategias competitivas que permita generalizarlas a cualquier empresa o sector.

En definitiva, la estrategia refleja una acción elegida entre varias alternativas determinadas para alcanzar la posición competitiva deseada por la empresa en el futuro.

⁹⁹ Bueno E. (1987), Dirección Estratégica de la Empresa.

El objetivo de este apartado es el de identificar las opciones estratégicas que las aseguradoras pueden seguir. La elección de la estrategia o estrategias está condicionada por circunstancias particulares de la organización en relación a su entorno externo, de su visión, de sus misiones y de los objetivos que pretende alcanzar con el fin de identificar sus ventajas competitivas.

Figura 8. 1
Estrategias competitivas aseguradoras



Fuente: Adaptación de Porter (1980)

8.2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Las estrategias aseguradoras que, de acuerdo con nuestro planteamiento, vienen utilizando nuestras entidades las agrupamos en la Figura 8.1. Como vemos existen cuatro tipos de estrategias competitivas aseguradoras las cuales resultan de una combinación que hicimos con las tres estrategias competitivas genéricas (diferenciación, liderazgo de costes y segmentación) de Porter (1980) a las cuales añadimos las estrategias de distribución, que son decisivas en el momento de seleccionar las estrategias aseguradoras.

Las primeras, basadas en diferenciación, aparecen cuando la compañía tiene un objetivo estratégico o su ámbito competitivo es amplio usualmente en el sector de actividad, y procura alcanzar una ventaja competitiva basada en la exclusividad del cliente.

Una estrategia de diferenciación consiste en una clara orientación al mercado, considerando las diferentes necesidades y características de los clientes potenciales.

Esta estrategia se basa en la creación de un producto o servicio que es entendido en toda la industria como único. Este carácter puede ser alcanzado a través de calidad, imagen, tecnología, innovación y servicio al cliente.

El conocimiento de la oferta de seguros por parte de los competidores es difícil de saber por carencia de información adecuada y sistematizada, y por las características intrínsecas

de los productos de seguros, donde las coberturas son diferentes y en consecuencia la comparación de los precios no es fácil.

En una estrategia de diferenciación es más importante la fidelidad de los clientes y se da poca importancia al precio.

Estas estrategias se orientan hacia el cliente. Son un instrumento competitivo¹⁰⁰ efectivamente utilizable para elevar a través de políticas de medio y largo plazo, la rentabilidad media de la empresa y del sector.

De hecho, el conocimiento de los clientes, de sus necesidades, el control permanente de su grado de satisfacción y la valoración del valor ofrecido constituyen elementos indispensables para pasar de una oferta estandarizada a una oferta diferenciada. En España, la compañía que viene formulando estas estrategias ha sido el grupo Mapfre, anteponiendo el servicio al cliente al coste. En Portugal, la compañía que ha utilizado estas estrategias, antes de la constitución del mayor grupo asegurador portugués y aún lo sigue haciendo, ha sido Occidental Vida y no Vida, y ahora con las restantes compañías integradas en su grupo¹⁰¹ cuyo líder es el Banco Comercial Portugués.

Para alcanzar un grado de diferenciación aceptable, sea tecnológico, de imagen, de marca, de innovación de productos o

¹⁰⁰ Véase B.C.G - Boston Consulting Group (1988): Los mecanismos fundamentales de la competitividad, Ed. Eada Gestión, Barcelona. (Traducción de la edición francesa (1980), editorial Hommes et Techniques).

servicios, de atención al cliente, etc., es preciso un conjunto de requisitos organizativos, como una buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, el desarrollo del producto o servicio y su venta, además de una fuerte motivación para incentivar a los empleados creativos, junto con una serie de recursos y capacidades, como el instinto creativo, ingeniería de producto, capacidad comercial, reputación de liderazgo en tecnología y calidad, etc. (Porter, 1980).

Las estrategias basadas en costes nacen cuando una empresa procura aprovechar una ventaja competitiva, como es una estructura de costes reducidos.

De acuerdo con la teoría microeconómica, el éxito en un mercado depende totalmente del precio del producto o servicio. Esta teoría se basa en que un menor precio permitirá a la empresa conquistar una mayor cuota de mercado. El resultado de un mayor volumen de ventas permitirá la reducción de los costes unitarios a través de economías de escala, convirtiéndose la entidad en el productor del menor coste de la industria. Esta entidad podrá maximizar su volumen de ventas y sus resultados.

Esta teoría parte de dos condiciones que son:

1. Los productos o servicios ofertados a los clientes no son diferenciados, y

¹⁰¹ El *holding* del grupo es Seguros y Pensões Gere, SGPS y su capital está distribuido en 50,1% al BCP y 49,9% es pertenencia del *holding* europeo Eureko.

2. el cliente procura minimizar el coste como el único criterio de decisión de compra.

En el sector asegurador el precio es un factor importante en el momento de elegir una aseguradora pero al mismo tiempo es importante la calidad de servicio prestado al asegurado.

Sin embargo, la calidad de servicio además de ser un factor valorado por el asegurado puede servir como estrategia complementaria de reducción de costes.

Como defiende el profesor Texeira en su Tesis Doctoral¹⁰² (1992), *entre los objetivos que una determinada estrategia otorga a los sistemas de costes de calidad, merece la pena destacar los siguientes:*

■ *Racionalizar el coste.*

■ *Adelantarse a la competencia en cuanto a diseños y necesidades del mercado.*

■ *Proporcionar un servicio más rápido, competitivo y oportuno.*

Para alcanzar estos objetivos es necesario tener personas bien formadas y con la cultura de la calidad y la tecnología adecuada.

¹⁰² Tesis titulada "La contabilidad de gestión en la medida y control de los costes de calidad", Universidad de Extremadura (1992).

No obstante, es importante no olvidar que los costes de una actividad que han de ser tenidos en cuenta, suelen estar influenciados por, economías de escala, capacidad utilizada, conexiones de la cadena de valor de la empresa con las de los clientes y de los proveedores, interconexiones entre las unidades operativas de la compañía.

Por razones ya presentadas anteriormente, cambios significativos tuvieron lugar con la adhesión a la Unión Europea y los clientes no quieren productos/servicios estándares al menor precio. Ellos demandan que los productos/servicios tengan características distintas que satisfagan sus gustos, poder de adquisición, *status* social, etc.. En consecuencia, la capacidad de ofrecer esos productos/servicios pasó a ser un factor crítico de suceso y la diferenciación del producto/servicio una importante estrategia competitiva. Así, en España Lagun Aro¹⁰³ y Lagun Aro Vida es el líder en reducción de costes¹⁰⁴ sobre las primas y, en Portugal, fue Global Companhia de Seguros.

Las estrategias de segmentación¹⁰⁵, se basan en la premisa de que la entidad funciona con más eficacia si se concentra en un estrecho objetivo estratégico que si compite de una manera más general.

¹⁰³ Lagun Aro hace parte del Grupo MCC - Mondragón Corporación Cooperativa)

¹⁰⁴ Actualidad Aseguradora, (1996): "Lagun Aro, líder en reducción de gastos de gestión sobre primas", Madrid, diciembre. Esta estrategia de reducción de costes sobre las primas se basó en el mayor crecimiento de las primas del ramo vida.

¹⁰⁵ Véase Abell, D. y Hammond, J. (1979): Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches, Printice Hall International Editions, New Jersey.

Es una estrategia similar a la estrategia corporativa de concentración, esta estrategia competitiva genérica se enfoca en un grupo de clientes particulares, segmento de producto o servicio, o en un mercado geográfico.

Esta estrategia está basada en que centra sus esfuerzos en una unidad de negocio con el fin de servir un objetivo estratégico más estrecho con mayor eficacia y eficiencia que la de sus competidores.

La segmentación se puede efectuar según un conjunto de variables (Cercola, 1996)¹⁰⁶. La primera, la tradicional, agrupando a los clientes con el único objetivo de reducir el grado de riesgo de la aseguradora. La segunda, en una lógica de marketing, los clientes se agrupan en grupos homogéneos. Estos grupos se distribuyen, en un primer eslabón en:

- clientes colectivos y
- clientes particulares

y, en cada uno se pueden subdividir en segmentos más estrechos cruzando:

En el macrosegmento de clientes colectivos

- tipo de actividad,

¹⁰⁶ Véase R.Cercola y M.Coletti, (1996) ,La empresa que asegura a sus clientes, Editorial Mapfre, Madrid.

- dimensiones,
- nivel de renta y
- naturaleza jurídica

En el macrosegmento de clientes particulares

- nivel de renta
- propensión al riesgo y
- contexto ambiental

Las estrategias de segmentación están basadas en los mismos factores que las anteriores pero en un ámbito competitivo más reducido. En España, el Sistema Mapfre ha utilizado con éxito esta estrategia y el Grupo liderado por Winterthur, que incluso ha utilizado una segmentación de marca, ha utilizado el nombre de Winterthur para unos productos y mantenido el de La Equitativa para otros. En Portugal, las compañías del Grupo BCP han seguido una segmentación por marcas especializando cada compañía en productos o servicios y los están subsegmentando con los segmentos atrás referidos.

8.2.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

La distribución es uno de los elementos clave del marketingmix de las entidades aseguradoras y quizá de los más importantes si no decisivos en las aseguradoras que pretendan obtener ventajas competitivas. Podemos decir, siguiendo a G. Hamel y C. Prahalad (1994)¹⁰⁷, que estamos de cara a una competencia esencial.

En los últimos años, quebrar las barreras de la competencia en la industria de los servicios financieros se basó en un mayor énfasis en el marketing como medio de alcanzar una ventaja competitiva sustentada en un entorno con cambios muy rápidos. Los más recientes desarrollos como: el crecimiento de la venta directa por teléfono, la explosión de las redes de ordenadores y la participación de los bancos en los capitales de las aseguradoras hizo crecer la atención sobre los canales de distribución como el primer factor en la batalla para obtener ventajas competitivas.

La distribución es el camino por el cual los productos aseguradores llegan al consumidor. En realidad el consumidor de seguros no da mucha importancia a la publicidad y propaganda y por eso, los canales de distribución son la única forma de comunicación entre las dos partes, el asegurador y el asegurado.

¹⁰⁷ Hamel G. y Prahalad C. (1994): *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.

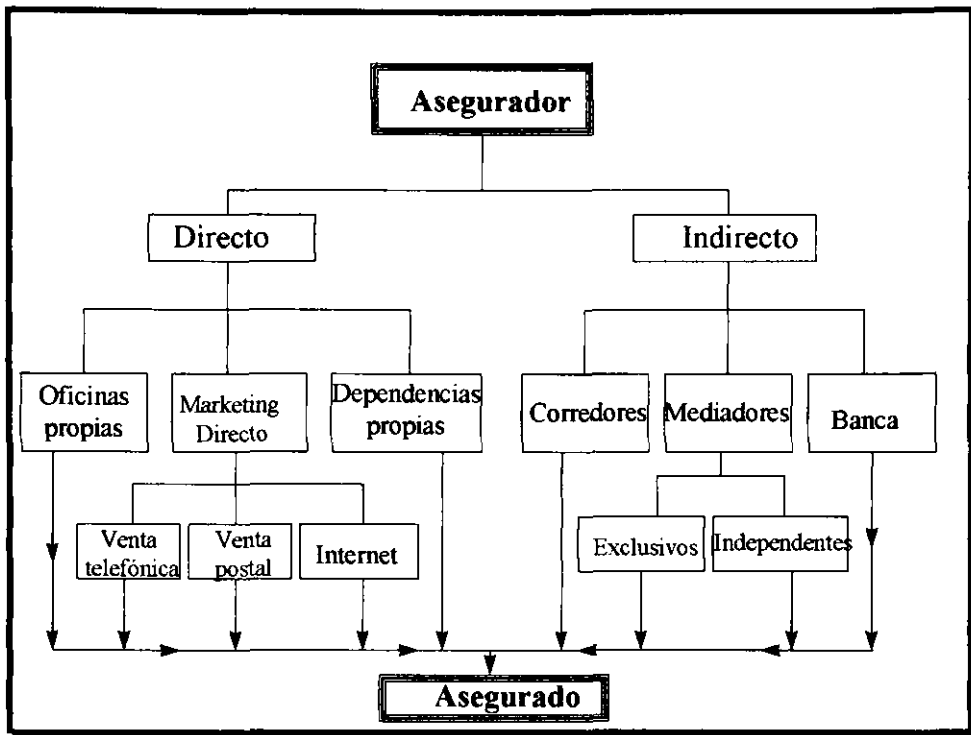
El mayor conocimiento del consumidor del seguro, y el deseo asociado a tener un papel más activo en la preparación y selección de sus negocios financieros ha ayudado a crear unas capacidades en las cuales la venta de seguros personales directamente al público comenzó a tener aceptación en el consumidor, a través de la utilización de una sofisticada tecnología punta.

La distribución en seguros es distinta en cada país y los comportamientos han cambiado de manera muy rápida. Esto es debido a que las compañías han tomado conciencia de que están frente uno de los mayores factores de éxito.

A través de la figura 8.2 identificamos los canales de distribución que se vienen utilizando en la Región Ibérica.

Los métodos tradicionales de distribución de seguros en la Región Ibérica son: la venta directa, los agentes exclusivos, los agentes independientes y los corredores. Los nuevos métodos por contra son: la banca, la venta telefónica, correos y el marketing directo.

Figura 8. 2
Canales de distribución



En un reciente estudio de opinión¹⁰⁸ llevado a cabo por ICEA sobre las preferencias del público español en la comercialización de seguros y el telemarketing, han sacado las siguientes principales conclusiones:

1. Que el canal de agentes mantiene su hegemonía en la contratación de pólizas y que se aprecia un descenso del Marketing directo en la comercialización del Ramo de automóviles.

¹⁰⁸ Estudio de opinión realizado en septiembre 1996 por ICEA y publicado en el informe nº 669 de diciembre 1996

2. Los clientes de entidades bancarias parecen ser más proclives a la contratación o renovación de cualquier producto por medio del teléfono.

3. Las principales ventajas que aprecia el público en este tipo de contratación son el horario y la agilidad en los trámites. El precio comparado con estos dos aspectos pasa a ser un elemento secundario.

4. Las compañías de venta tradicional son consideradas, en general, mejores en todos los atributos de calidad que las entidades de venta telefónica, a excepción del horario.

5. Para las personas dispuestas a la contratación telefónica de seguros de automóviles, parece ser que, a su juicio, ambas entidades cumplen los distintos atributos más o menos en la misma medida.

La distribución a través de los agentes y de los corredores son en general los canales más caros, a pesar de que su remuneración sea, fundamentalmente, por comisiones.

El desarrollo de los sistemas de distribución de seguros en la actualidad son los principales factores que influyen en las estrategias competitivas de los aseguradores debido a los elevados costes de los canales tradicionales.

La distribución es un factor vital de ventaja competitiva en los servicios financieros individuales y los bancos poseen un conjunto de conocimientos en la materia y la semejanza de

algunos productos de los bancos y aseguradoras les posibilita obtener ventajas en la distribución.

Además, el hecho de que los clientes potenciales de las compañías de seguros suelen visitar con mayor frecuencia los bancos que las oficinas de las aseguradoras o de los agentes o corredores, posibilita a la banca poder realizar la venta de un seguro con mayor facilidad.

Los seguros son un producto de consumo y su industrialización no ha tenido un gran cambio. Pues, para el asegurado, en nuestros días, es importante conocer su asegurador. Esta mentalidad va a cambiar con la introducción de nuevas formas de llegar al asegurado como la venta telefónica, el marketing directo y los nuevos sistemas de comunicación así como la *internet*¹⁰⁹

Podemos deducir que cada entidad aseguradora elegirá su sistema de distribución en función de las ventajas competitivas que posea. De esta forma, cada entidad elegirá trabajar con múltiples canales de distribución, canal único, canal de agentes, Etc.. Por ejemplo, el sistema Mapfre, el líder del mercado en España, viene utilizando una estrategia de distribución multicanal y vende sus productos a través de agentes, corredores, oficinas propias y oficinas bancarias. En 1994¹¹⁰, en el mayor de sus ramos, el de automóviles, los agentes¹¹¹

¹⁰⁹ Diario Negocios de 12/7/97, artículo titulado "Unespa da luz verde a la *Internet* de las aseguradoras" De acuerdo con éste será creado en el ámbito de Unespa una sociedad anónima que realizará una inversión de 2.000 millones de pesetas. Está previsto que se fije un precio por el uso de la red y que las aportaciones de capital sean en función de las primas de cada entidad adherente.

¹¹⁰ Memorias de 1994.

¹¹¹ Los agentes en todo el Sistema Mapfre son superiores a 23.000.

obtuvieron el 55% de las primas, los corredores el 16% y en sus oficinas propias el 29%.

8.2.3 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS Y COMPLEMENTARIAS

Las estrategias específicas se apoyan y colaboran con las genéricas y con las de distribución¹¹² en la consecución de los objetivos fijados. Basándonos en el enfoque de Ansoff¹¹³ (1965) y Bueno¹¹⁴ (1996), estas son importantes en el desarrollo empresarial. Pensamos que debemos añadir a estas estrategias, por su importancia en el sector asegurador, las estrategias de calidad, imagen, innovación y tecnología.

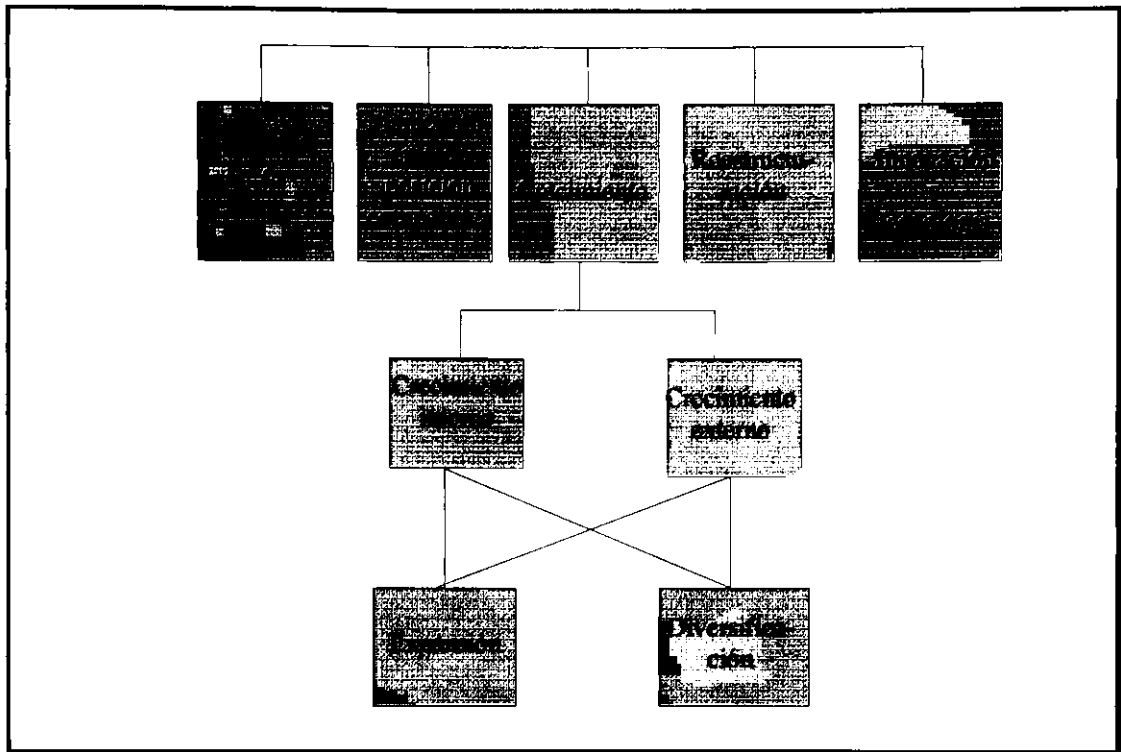
Así, obtenemos en la figura 8.3 el conjunto de las estrategias específicas y complementarias que se vienen utilizando en el sector asegurador de la Región Ibérica y que analizaremos a continuación.

¹¹² Las estrategias de distribución no las consideramos genéricas ni específicas, pues por su particular importancia en el sector asegurador como vimos son híbridas, y así, las dejamos en promedio.

¹¹³ Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York.

¹¹⁴ Bueno, E. (1996): *Dirección Estratégica de la Empresa*, 6ª Ed. Pirámide, Madrid.

Figura 8.3
Tipos de estrategias específicas y complementarias



Fuente: Bueno (1996) y elaboración propia

Las estrategias de mantenimiento de la posición competitiva pretenden minimizar los riesgos implícitos a la actividad empresarial, en conexión con el objetivo de supervivencia de la entidad. De acuerdo con Bueno (1996) también se llaman de crecimiento cero, y pueden estar orientadas a mantener una dimensión adecuada en términos de eficiencia.

Son estrategias de tipo defensivo, utilizadas por compañías sin relevantes ventajas competitivas, las cuales se conforman con mantener su posición competitiva actual. Son típicas de pequeñas o medianas compañías, así como de pequeñas entidades extranjeras en los primeros años de

actividad en el mercado o cuando deliberadamente fijan su tamaño y no quieren crecer más (ejemplo de la Compañía de seguros Vitoria en Portugal) por cuestiones de eficiencia.

Las estrategias de crecimiento son aquellas que buscan aumentar el tamaño de una entidad. El aumento del tamaño puede estar relacionado con mayor cuota de mercado y, desde esta perspectiva hay que relacionar crecimiento con rentabilidad. Un asegurador deseará ser rentable y crecer lo más posible. Estos son objetivos corporativos; la estrategia adecuada a clientes particulares, colectivos, geográficas, pueden ser muy variables.

Como afirma el profesor Bueno (1996), durante mucho tiempo se ha asociado al concepto de estrategia el de crecimiento, forma natural de desarrollo de la empresa, pero los acontecimientos habidos durante estas dos últimas décadas y la magnitud de los cambios producidos, han hecho que se maticen estas estrategias en tres clases:

1. Las de mantenimiento de la posición competitiva o de crecimiento cero.

2. Las de crecimiento en sentido estricto.

3. Las de reestructuración o de búsqueda de una nueva posición competitiva, un nuevo ámbito competitivo o un nuevo vector de crecimiento.

Las estrategias de crecimiento son aquellas que buscan aumentar el tamaño de una entidad. Al crecimiento interno y externo nos vamos a referir a continuación pues ese crecimiento influye, decisivamente, en la capacidad competitiva de la organización.

El interno se basa en el crecimiento de productos y mercados actuales o nuevos productos y nuevos mercados, generando nuevas inversiones en el seno de la empresa a través del consumo de recursos.

El crecimiento externo, se logra, en primero lugar mediante la adquisición y cooperación con empresas que ya se encuentren en funcionamiento, sin necesidad de generar nuevas inversiones en recursos. En segundo, a través de procesos de internacionalización, siempre que éstos se realicen vía operaciones de cooperación que quieran obtener sinergías. Fue exactamente la inexistencia de efectos sinérgicos que llevó, en Portugal, en 1995, a no realizarse la fusión, vía absorción de la Compañía de Seguros O Trabalho por parte de los alemanes de Vitoria Compañía de Seguros. Por el contrario, en 1997, la Companhia de Seguros Lusitania, se encuentra estudiando dicha absorción, porque podrá encontrar sinergias.

Todas las entidades deben decidir qué orientación deben dar a su crecimiento, interno o externo, en función del análisis estratégico que hayan realizado. Las alternativas son de expansión o diversificación. La expansión consiste en seguir en el mismo campo de actividad, manteniendo su relación producto

- mercado pero procurando alcanzar una mayor cuota de mercado.

Por otro lado, la diversificación es un paso más allá cuando las entidades prevén que con su nivel de actividad actual no les es posible alcanzar los objetivos y metas fijadas, cuando sus excedentes financieros superan los necesarios para crecer a través de su actividad actual o cuando las ventajas de la diversificación son mayores a las de la expansión.

Las estrategias de reestructuración nacen como respuesta a situaciones de crisis o de deseo cambio.

El primer motivo resulta de movimientos de carácter defensivo, procurando solucionar problemas de sobredimensionamiento, situación muy común en el sector asegurador en Portugal en los últimos años, como vimos en el capítulo 2. Excedentes de plantilla o elevados costes de gestión, o de ambas, por una deficiente situación técnica con resultados negativos. Por un proceso acelerado de obsolescencia técnica o falta de adecuación de la plantilla a las nuevas tecnologías que se vienen implantando en el sector.

El segundo motivo, de estas estrategias de contracción, pueden ser provocadas por la decisión de variar el campo de actividad, o por necesidad de mudar una estructura organizativa incapaz de dar respuesta a los desafíos presentados con el Mercado Único Interno de Seguros, teniendo estas una orientación claramente ofensiva.

Las estrategias de calidad e imagen al igual que las estrategias de distribución asumen una función decisiva en la hora de seleccionar una estrategia y, en el sector asegurador, son vitales.

La calidad de servicio está siendo el factor más importante en el sector asegurador como factor de diferenciación y sólo el cliente puede apreciar la calidad de servicio.

La calidad de servicio es un tema central de las entidades aseguradoras. Una buena calidad de servicio gana clientes y una mala calidad los pierde, y si la calidad se deteriora los beneficios¹¹⁵ también.

La imagen es el otro punto de conexión con el mercado, ya que resulta ser una proyección que la empresa realiza sobre si, misma y en consecuencia la impresión que se tiene de ella. Las empresas que sepan potenciar alguna característica positiva (imagen de marca) que las defina en el mercado se encontrarán en una situación de privilegio, ya que atraerán aquellos segmentos que la consideran como un aspecto fundamental.

115 Buzzel y Gale (1987): *The PIMS Principles*, The Free Press, New York, afirman que existe una relación entre rentabilidad y calidad relativa recibida por el cliente y que los beneficios que corresponden a los negocios que ofrecen una calidad superior se encuentran en:

- Mayor lealtad del cliente.
- Repetición de negocios
- Vulnerabilidad reducida a la guerra de precios.
- Posibilidad de disfrutar de unos precios relativos más altos, sin que ello afecte la participación en el mercado.
- Costes de mercado inferiores.
- Crecimiento de la participación en el mercado.

Las aseguradoras que quieren crecer suelen hacerlo a través de nuevos clientes, desarrollo de nuevos negocios con los clientes existentes o de reducir la salida de clientes insatisfechos. El conocimiento de la prestación de un servicio flojo no permitirá a la entidad ser eficaz en la conquista de nuevos clientes, y mucho menos potenciar a los actuales, así como evitar la salida de aquellos que tienen intenciones de hacerlo.

En un mercado con un alto nivel de crecimiento, y con el incremento de la competencia entre las compañías, es imprescindible la adopción de estrategias que las diferencien, además, como vimos en el Capítulo 6, el cliente es cada vez más exigente y está más informado sobre las pólizas de seguros, lo que hace que las entidades aseguradoras deban tener conciencia de lo importante que es la calidad de servicio. Prestar un buen servicio es más complejo que fabricar un buen producto, ya que el carácter intangible del primero demandan una atención permanente y una asistencia continuada al cliente.

El cliente sólo advierte los fracasos y la insatisfacción de manera particularizada y no un porcentaje de satisfacción global. La satisfacción se mide de manera exclusiva por la falta de quejas y aquí, el servicio y la información al cliente asumen un papel fundamental.

A la hora de definir la propia imagen deberá determinarse qué potencial de imagen queremos transmitir para que pueda ser valorada, ya que podría ser el único aspecto de diferenciación.

Como señalan, Pumpin y García Echevarría (1990)¹¹⁶ diciendo que una empresa dinámica debe utilizar la imagen corporativa con el fin de reducir los costes unitarios de coordinación de la empresa con el entorno, implicando a todos los grupos de referencia, ya que de esta manera se integraría a la empresa en la sociedad, es decir, dejando patente su utilidad social.

Por otro lado, no debemos olvidar que en la imagen de la empresa juega un papel importante la marca, ya que sin ella todos los esfuerzos serían inútiles.

Para finalizar vamos ahora a tratar las estrategias que hemos denominado complementarias: las de innovación y tecnológicas.

Se denominan estrategias de innovación aquellas que crean una dinámica dirigida a tareas de investigación y desarrollo de las empresas con el objetivo de ser más independientes de sus proveedores de tecnología. Estas, también, pueden ser motivadas por la necesidad imperativa de la empresa cuya actividad está condicionada por su capacidad innovadora, por que la única alternativa es innovar o morir. Otra razón está en querer conservar una cuota de mercado y desear mantenerse en una buena posición competitiva para aprovechar un esperado despegue económico. En el capítulo 7, hemos presentado las innovaciones tecnológicas que ha venido

¹¹⁶ Pumpin, C. y Echevarría G. (1990): *Dinámica Empresarial. Una Nueva Cultura para el Éxito de la Empresa*, Ed. Díaz de Santos, Madrid .

utilizando el sector y su repercusión estratégica, de manera especial en el ramo de vida.

Por lo que respeta, a la otra categoría de estrategias complementarias, las tecnológicas, es indudable su importancia, debido a los profundos cambios registrados en las entidades aseguradoras, como consecuencia de los avances en el dominio de la informática y de la telemática.

La enorme reducción de coste y de volumen de los equipos informáticos, con aumento de potencia, ha permitido a las pequeñas entidades unas posibilidades de informatización que se creían reservadas a las grandes empresas.

La riqueza de la información, la rapidez de su obtención, la reducción de los costes periféricos y la conexión telefónica ha permitido pasar de la informática como instrumento al servicio de la estadística a la informática de gestión, que posibilitará las decisiones de corrección o cambio en tiempo real.

Por otros motivos, una entidad aseguradora debe prestar una gran atención a los avances tecnológicos en este campo, lo que significa estar permanentemente actualizado, ya que ciertos avances pueden ser fuentes de ventajas competitivas.

A continuación vamos a estudiar el proceso de formulación de las estrategias aseguradoras.

8.3 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ASEGURADORAS

Como hemos dicho anteriormente, el término estrategia y marketing empezaron a existir en nuestro vocabulario asegurador después de la apertura de nuestros mercados al exterior. En Portugal, fue aún más tarde que en España pues tuvo que pasar antes por un proceso de privatizaciones.

Este interés por la formulación de la estrategia se debió a la necesidad de que las compañías se adaptasen a un entorno que se ha hecho progresivamente cambiante y discontinuo en relación al pasado. En consecuencia, la fijación simple de los objetivos se quedaban insuficientes como reglas de decisión en la reordenación estratégica para adaptarse a los desafíos cambiantes, amenazas y oportunidades¹¹⁷

La necesidad de reformulación de la estrategia se deben a los rápidos y discontinuos cambios en el entorno de la empresa aseguradora, los cuales pueden ser originados por la saturación de los mercados tradicionales, implantaciones tecnológicas dentro y fuera de la empresa, o la aparición inesperada de nuevos competidores.

Los aseguradores se enfrentan a numerosos tipos de competidores como estudiamos en el capítulo 7: de otros aseguradores, de otros intermediarios financieros con aseguradoras cautivas o *joint ventures*, y de métodos

¹¹⁷ Véase Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Printice Hall International, London, donde esta problemática está bien desarrollada, especialmente en el capítulo V.

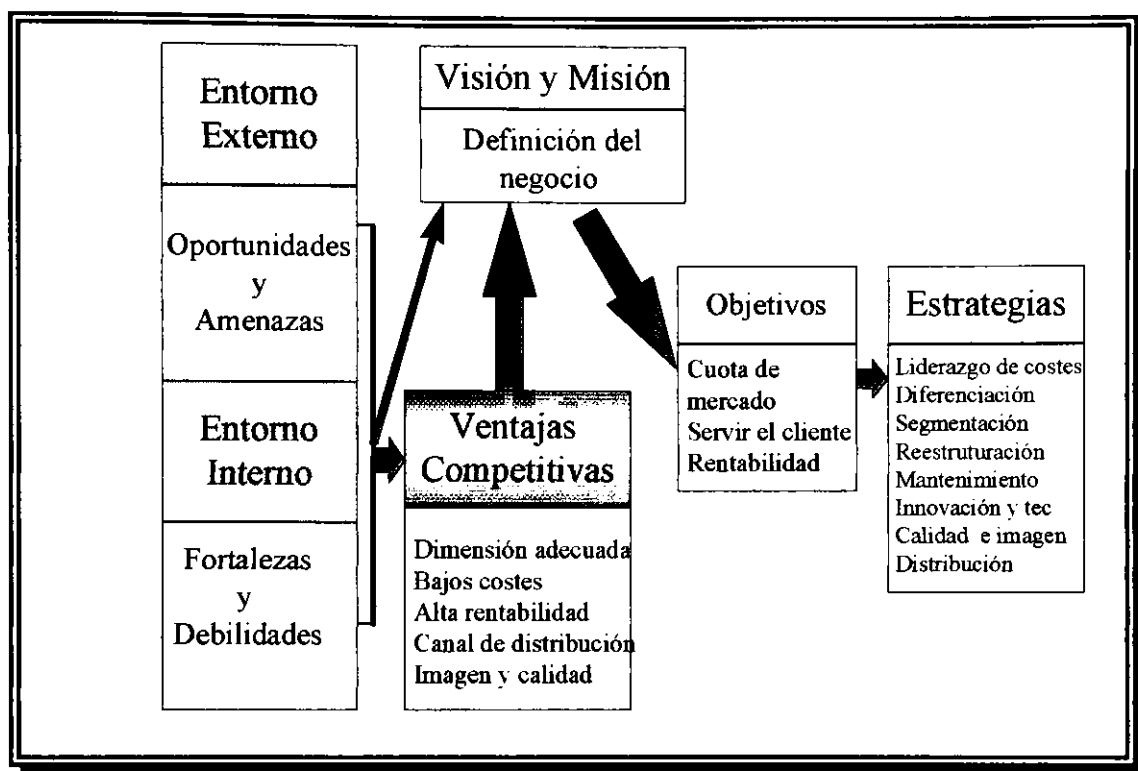
aseguradores no tradicionales. Estos ejercen una intensa presión competitiva interna en muchas áreas de negocio, así como, las múltiples formas de competencia, ponen de relieve la importancia de las estrategias competitivas en seguros.

Una estrategia competitiva no es sólo relevante sino vital para los aseguradores en nuestro mercado con cambios rápidos. No sólo los recursos de cobertura de riesgos se vuelven más diversificados, sino que además aparecen nuevos *marketers* de masas, cautivas, autoseguro, grupos de retención de riesgos, grupos de compras; pero la liberalización de los mercados financieros introdujo un abanico de nuevos intermediarios financieros en el mercado.

Un asegurador que siga simplemente prácticas antiguas establecidas, sin tener en cuenta los efectos competitivos de los nuevos competidores no sabrá reaccionar o anticiparse a las amenazas generadas por las fuerzas competitivas, perdiendo su mercado y sus últimos beneficios.

La respuesta pasa por el desarrollo de un adecuado modelo de dirección estratégica que proponemos en la Figura 8.4, que permitirá a las empresas aseguradoras formular sus estrategias con base en su visión, a través del análisis del entorno externo identificando sus oportunidades y amenazas, y del entorno interno identificando sus fortalezas y sus debilidades, fijando así sus misiones e identificando los objetivos definidos por la compañía, para conocer sus ventajas competitivas con el fin de poder realizar la selección de las estrategias.

Figura 8.4
Modelo de formalización de estrategias competitivas
aseguradoras



A) Visión y Misión

La visión de la entidad nos permitirá identificar la existencia de cultura empresarial y cuáles son las políticas generales que viene utilizando.

Durante el análisis del entorno pueden surgir hechos que modifiquen la visión que inicialmente se poseía descubriendo a lo largo del análisis nuevas oportunidades o amenazas que en una primera visión no habían sido detectados.

La identificación de la misión de cualquier empresa se hace a través de su visión y de una perfecta definición de su negocio. Así, tenemos aseguradoras que pueden explotar el ramo de vida, no vida y mixtas.

Elegida esta primera misión, podremos detallar si el negocio va a ser de ámbito regional, nacional o internacional, esto implica que la misión se amplia hacia el ámbito geográfico, tornándose más amplio.

Cada asegurador podrá fijar distintas misiones en función de las unidades de negocio creadas teniendo siempre como base la segmentación estratégica correspondiente.

En el sector asegurador, cuando un asegurador elige su misión primaria, o sea, si es una compañía de vida, no vida o mixta, podrá completarla definiendo si fue constituida para trabajar en exclusiva o no para un grupo económico (compañía cautiva).

B) Objetivos

Definida la misión, hay que pasar a los objetivos que deben ser alcanzados para la materialización de la misma. Los objetivos pueden ser la rentabilidad, cuota de mercado, calidad de servicio al cliente, mejorar la estructura de costes, economías de escala, etc., que van a ser fijados con mayor o menor intensidad en la modalidad de seguro o en el espacio geográfico que se pretenda alcanzar.

Así, cada entidad aseguradora, a partir de su estrategia corporativa, de crecimiento o de mantenimiento de su posición competitiva, y en base a la propuesta elegida deberá fijar una serie de estrategias competitivas que le posibilite realizar sus objetivos, y naturalmente sus misiones.

En la puesta en práctica de la estrategia competitiva, las decisiones son tomadas por los directivos de las unidades estratégicas de negocio para reaccionar ante las oportunidades y/o amenazas. A cada función se le pide que prepare un plan funcional que desarrolle con detalle cómo es su contribución al proyecto total, considerando naturalmente los gastos e inversiones relacionados. Cada función se evalúa según el programa realizado para alcanzar los objetivos de la entidad.

C) Ventajas competitivas

En términos genéricos, Porter (1985), afirma que *la competencia es la base del éxito o fracaso de la empresa, y todos los componentes de la organización deben reconocer su papel en ayudar a la empresa a lograr y mantener una ventaja competitiva.*

Descendiendo en el nivel de análisis y situándonos a nivel de unidad de negocios, siguiendo a Bueno (1987, 1996), puede ser definida como:

“ la capacidad de competir de la empresa en su sector actual o potencial, capacidad que vendrá definida por unas

características de la empresa (análisis interno) y por unas condiciones y dimensiones del marco competitivo"

y se entiende que es:

" tanto la posición relativa frente a la competencia como la aptitud de la empresa para sostener de forma duradera la competencia con otros oferentes del sector o rama de actividad"

Continuando con Bueno (1996) existen dos grandes categorías de *ventajas competitivas*:

- Ventajas de coste
- Ventajas por la diferenciación

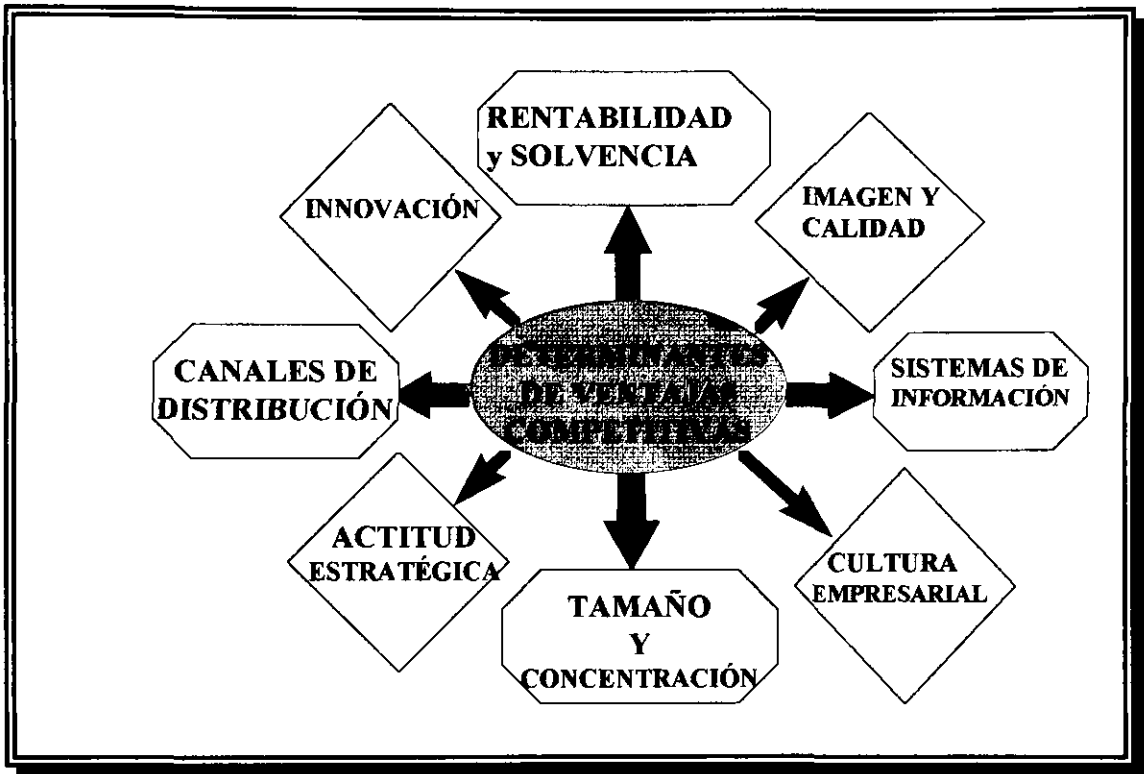
La ventaja de costes consiste en mantener costes más bajos que la competencia, así podrá conseguir fijar menores precios.

Las ventajas por la diferenciación siempre implica elevados costes, en especial de diseño técnico, de promoción comercial y, en general, de gestión de la empresa, dado que los conceptos de "imagen", "servicio" y "calidad" de los productos de la empresa son aspectos difíciles de definir y de mantener en entornos competitivos como los actuales.

Las ventajas competitivas de una entidad aseguradora están determinadas por un conjunto de factores que se describen en la figura 8.5 , que deberán ser analizadas por esas

compañías y así obtener ventaja en relación a sus principales competidores.

Figura 8.5
Determinantes de ventajas competitivas



El comienzo del mercado único de seguros el 1 de julio de 1994 tuvo, como hemos visto, consecuencias muy grandes en el entorno asegurador, tanto externo como interno, lo que forzó a las aseguradoras a desarrollar estrategias competitivas específicas que les ayudasen a elegir entre rentabilidad y crecimiento de cuota de mercado, para lo cual se apoyaron bien en el marketing y en los canales de distribución.

Los canales de distribución son uno de los elementos clave del marketingmix de cualquier servicio o industria. Si además tenemos en cuenta que el marketing es un concepto

relativamente nuevo en la industria aseguradora, la eliminación de barreras a la competitividad en todos los servicios financieros en los últimos años llevó al crecimiento y desarrollo de la función de marketing como un medio de alcanzar una sustentada ventaja competitiva en un entorno con cambios muy rápidos.

Otros recientes desarrollos como la suscripción directa, la explosión de las redes de ordenadores, la *internet*, la penetración de los bancos y otras sociedades en la distribución masiva de seguros, hicieron aumentar la atención sobre los canales de distribución como el factor principal en la obtención de ventajas competitivas, especialmente en el ramo de vida en relación al canal bancario, que como hemos visto tienen bastante similitud con los productos financieros.

D) Estrategias

La estrategia aseguradora puede ser proactiva o reactiva. Es proactiva cuando la compañía aseguradora es la primera en introducir un nuevo producto o servicio en el mercado, y se denomina, estrategia pionera, innovadora, líder tecnológico.

La estrategia reactiva es seguida por las empresas del sector que, normalmente, imitan los productos o servicios de la entidad innovadora, empresas estas denominadas imitadoras o seguidoras del líder.

Tanto el imitador como el innovador pueden apoyar sus estrategias competitivas en las genéricas (liderazgo de costes, diferenciación o segmentación, sea por vía del coste o de

diferenciación), u otras, como calidad e imagen, innovación de productos, procesos y servicios, distribución, internacionalización y alianzas.

Hay estrategias competitivas que funcionan con éxito en una compañía y en otra no suelen ser rentables, e incluso pueden ser altamente ruinosas. Pues, también, influyen los recursos y capacidades de las compañías que las hacen diferenciadoras (Grant, 1995)¹¹⁸. De ahí, la importancia de toda esta metodología de análisis y de identificación de las ventajas competitivas de cada entidad, que pasa por la definición clara e inequívoca de su misión y en consecuencia de sus objetivos.

Identificamos las distintas estrategias competitivas que se vienen utilizando en el sector asegurador Ibérico, y ahora vamos a proponer un proceso que encuadre todo el marco conceptual que hemos venido desarrollando.

8.3.1 PROPUESTA DE UNA MATRIZ ESTRATÉGICA ASEGURADORA

A fin de profundizar el estudio de las estrategias competitivas que se vienen formulando en la Región Ibérica, vamos a diseñar un esquema lógico que nos permita formalizar el marco conceptual en que venimos trabajando.

¹¹⁸ Véase Grant, R. (1995): *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell, London, pág. 113-145.

Partiendo de los conceptos tradicionales de estrategias competitivas, y a fin de diseñar la construcción de la matriz fijamos las siguientes condiciones:

1. Como vimos ya, existen tres tipos de estrategias competitivas que corresponden a las estrategias genéricas, que denominaremos de primer orden, y que intentan explotar las ventajas competitivas de una entidad.

Existen otras estrategias que llamaremos de segundo orden, y que al final se destinan a complementar las genéricas, y que su conjugación permitirá maximizar las ventajas competitivas que posee detiene o pretende poseer cada entidad aseguradora.

2. El resultado es la matriz de la Figura 8.6, obtenida de la combinación de ambos tipos de estrategias que nos permite construir la matriz estratégica aseguradora, en la que se recogen las posibles combinaciones de ambas estrategias.

3. Pero, como ya referimos antes, las estrategias de distribución son decisivas en la obtención de ventajas competitivas por parte de cualquier aseguradora. Así, sea cual sea la estrategia competitiva genérica, específica o complementaria, la estrategia de distribución estará siempre presente, y por eso mezclamos la matriz estratégica aseguradora con la estrategia de distribución para conseguir mejor el objetivo.

Figura 8.6
Matriz estratégica aseguradora

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION								
Estrategias específicas Estrategias genéricas	Reestructuración	Crecimiento				Mantenimiento	Calidad y imagen	Innovac. y Tecnolog.
		Interno		Externo				
		Diversif.	Expans.	Diversif.	Expans.			
Liderazgo de costes	LR 5	LCID 3	LCIE 4	LCED 3	LCEE 3	LM 4	LC 4	LI 5
Diferenciación	DR 4	DCID 4	DCIE 3	DCED 5	DCEE 4	DM 3	DC 5	DI 5
Segmentación	SR 5	SCID 5	SCIE 4	SCED 5	SCEE 4	SM 2	SC 4	SI 5

Escala de valoración: 5 Muy probable. 4 Probable.
3 Indiferente. 2 Poco probable. 1 Improbable

Las entidades aseguradoras se posicionan en aquellas celdas que les parecen más adecuadas en función de su visión, de sus misiones y objetivos que pretenden lograr, aspectos a considerar que abordaremos más adelante por lo que, en principio, no hay ni mejores ni peores estrategias sino estrategias bien o mal formuladas en sintonía con estas consideraciones.

Con este objetivo, hemos valorado, en una escala de 0 a 5 a fin de establecer una relación entre las distintas estrategias y en las correspondientes celdas de intersección atribuyendo la

probabilidad de elección de un par de estrategias, entre genéricas y específicas o complementarias.

Así, una estrategia de segundo orden, como podría ser la calidad e imagen, puede formularse de acuerdo con la ventaja competitiva que se pretenda lograr. Veamos un ejemplo concreto: Una gran aseguradora como Mapfre que tiene en su misión ser una entidad internacional, puede decidir seguir una estrategia de calidad e imagen basada en la diferenciación; es decir, va a procurar diferenciarse de sus competidores a través de la calidad de sus productos y del servicio prestado aliado a su imagen en el sector.

Como vemos en la matriz estratégica aseguradora obtenemos los distintos posicionamientos estratégicos que puede adoptar una aseguradora y su distinta valoración en función de la relación más o menos favorable que puede existir entre las estrategias de primero y segundo orden. A nuestro juicio esta relación existe cuando se elige una estrategia específica o complementaria conjugada con la híbrida de distribución, y así podrá generar ventajas competitivas implícitas a las estrategias de primer orden.

A continuación pasaremos a analizar con detalle las celdas de la matriz estratégica aseguradora con un impacto mayor en la formulación de estrategias en la Región Ibérica.

Las estrategias basadas en la reestructuración, asumen una particular importancia en la Región Ibérica debido a los ajustes preparatorios para el Mercado Único Interno y también

debido a los movimientos de fusiones y adquisiciones verificados y que llevaron a procesos de reestructuración interna de los grupos creados.

Estas estrategias están dirigidas inicialmente a la reducción de costes (LR) con el objetivo de crear en algunos casos las condiciones para la supervivencia o en otros las condiciones para el crecimiento futuro. La reestructuración también puede ser llevada a prácticas de diferenciación de sus competidores (DR) e incluso al cambio de segmento estratégico (SR). Son estrategias formuladas por cualquier aseguradora que presente problemas de solvencia, o que tengan elevados costes operativos, o que hayan pasado por un proceso de fusión y que pretenda salir de esta situación por sus propios medios sin recurrir a acuerdos de cooperación o alianzas.

Las *estrategias de crecimiento* están asociadas a periodos expansionistas donde la lucha por la obtención de una mayor cuota de mercado es muy fuerte. Es indudable una estrategia orientada hacia la segmentación y especialmente cuando se formula a través de la diversificación y utilizando el crecimiento interno o externo (SCID Y SCED).

El crecimiento externo a través de la internacionalización realizado por fusiones, adquisiciones, acuerdos de cooperación que buscan segmentar el mercado aprovechando sinergias existentes (DCEE). Fue la estrategia seguida por Winterhur con la adquisición en Portugal de la Companhia de Seguros Europeia.

El crecimiento también puede estar orientado hacia la diferenciación, a través de la utilización de la diversificación con las estrategias (LCID y LCED).

Sin embargo, estas estrategias pueden también ser formuladas con el objetivo de obtener una reducción de costes unitarios, por economías de escala originados por un mayor volumen de negocio, a través de la expansión utilizando el crecimiento interno (LCIE), convirtiéndose la entidad en líder en costes. Esta es la estrategia que están utilizando las aseguradoras de seguro directo con la venta telefónica.

Estas estrategias son utilizadas por las mayores aseguradoras que desean conquistar una importante parcela de cuota de mercado y en el ramo de vida, aquellas que están relacionadas con los bancos.

Las estrategias de mantenimiento de posición competitiva son estrategias (LM, DM, SM) de carácter defensivo de entidades que luchan por mantener sus posiciones en el mercado utilizando sus ventajas competitivas pero, para eso no podrán dejar de combinar estas estrategias con las de calidad e imagen, innovación y tecnológicas y, distribución. Estas estrategias son formuladas por entidades medianas o por aseguradoras detenidas por grupos aseguradores internacionales y se basan en formular idénticas estrategias que en años anteriores para trabajar con costes bajos y seguir apostando en segmentos de mercado específicos. Son ejemplos de estas estrategias en España los holandeses de AEGON y los

ingleses Sun Alliance y, en Portugal, el grupo alemán Vitoria y el francés GAN.

Las *estrategias de calidad e imagen* con el incremento de la competencia son indispensables como estrategias de diferenciación en la prestación del servicio y para captar o fidelizar a un asegurado cada vez más exigente. Sin embargo, a nivel de los costes y de la segmentación son también importantes y por eso consideramos toda la columna de la matriz, estrategias LM, DM y SM. Es cierto que la calidad de los seguros de una compañía está directamente relacionada con la calidad del trabajo de sus profesionales y con los conocimientos que éstos adquieren y consiguen en la práctica, y en una perspectiva a largo plazo, es importante comprometer a los empleados¹¹⁹

Por último, *las estrategias de innovación y tecnológicas*, vienen siendo formuladas por nuestras entidades, estas pueden ser dirigidas a los costes (LI), a la diferenciación (DI) y a la segmentación (SI). Si la importancia de las estrategias de innovación de productos y servicios por su naturaleza inmaterial a veces se pierde, porque son fácilmente imitables, son las innovaciones de procesos aquellas que actualmente presentan una mayor acuidad a los aseguradores por su orientación a la reducción de costes, calidad de servicio, rapidez de respuesta.

Esta última modalidad, aliada a las innovaciones tecnológicas orientadas a la mejora continua, las cuales se

¹¹⁹ Véase Peters, Tom (1987) : *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf, Inc., New York.

relacionan con prácticas de *Reengineering*¹²⁰ como sistema de etapas para revisar los procesos empresariales enfocándolos sobre factores relevantes a la satisfacción del cliente.

En la reingeniería de la actividad aseguradora el sistema informático tiene una función transcendental. El uso remoto de los ordenadores personales¹²¹ facilitará este tratamiento, incluso para agentes o peritos tasadores que usarán así, bases de datos remotas sobre productos, coberturas, valoraciones, clientes, etc., con mucha mayor agilidad de cara al mercado.

8.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA REGIÓN IBÉRICA: UN ANÁLISIS EMPÍRICO.

El Mercado Único Interno de Seguros aliado al proceso de globalización de la economía que venimos viviendo y a la probable introducción en España y Portugal de la moneda única, el Euro, son aspectos que implican una mayor competencia y consecuentemente una mayor dinámica empresarial.

¹²⁰ Hammer, M. y Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation -A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey Publishing Limited, London.

Término acuñado por los autores que proponen la "...revisión fundamental y el rediseño radical y los procesos para alcanzar grandes mejoras en su rendimiento, costes, calidad, servicio y rapidez".

Champy, J. (1995): *Reengineering the Management*, Harper Collins Publishers, London, amplió el concepto del primer libro que en gran medida estaba dirigido a la reingeniería del trabajo y ahora lo dirige a la reingeniería de la propia gestión.

¹²¹ Gates, Bill (1995): *The Road Ahead*, Penguin Books Inc., USA. Sobre el uso del ordenador personal el autor afirma: "...y la computadora personal que hizo posible alteraron, e incluso eliminaron, ciertos puestos de trabajo y empresas, pero es difícil encontrar un gran sector de la economía que se haya visto afectado negativamente por ellos."

Es inimaginable cómo sería el sector asegurador hoy sin el uso del ordenador.

Estas implicaciones en las entidades aseguradoras serán de mayor o menor impacto en función de sus visiones sobre el lugar que pretendan o puedan ocupar en sus mercados.

Las estrategias competitivas que se están formulando presentan un enorme grado de disparidad e incluso entidades dentro del mismo grupo estratégico siguen diferentes estrategias.

Con el objetivo de sistematizar este análisis, vamos a desarrollar el estudio de los más significativos movimientos estratégicos formulados por nuestras entidades, utilizando la matriz estratégica aseguradora propuesta en el apartado anterior

Así, vamos a analizar la referida matriz, por columnas, o sea, analizando las estrategias competitivas que llamamos de segundo orden, estableciendo la correspondiente relación con las estrategias genéricas localizadas en líneas.

8.4.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE REESTRUCTURACIÓN

Como vimos en el punto 8.2.3 las estrategias de reestructuración en el sector pueden ser formuladas por una situación de crisis o de adaptación a un nuevo entorno, teniendo carácter defensivo, o por razones de reorganización de la estructura accionaria, presentando una orientación deliberadamente ofensiva.

Trataremos en primer lugar las estrategias de reestructuración por su aspecto imperativo, lo que llevó a nuestras entidades, en general, a procesos de adaptación a las nuevas condiciones del mercado internacionalizado, naturalmente con una fuerte competencia como podemos ya comprobar en los últimos años.

Después de la adhesión a la CE en 1986, y especialmente a partir de 1988, comenzó en España un movimiento orientado a la constitución de *holdings* aseguradores (seis)¹²² con participaciones de algunas importantes aseguradoras internacionales, orientados a una estrategia, y ahora con el Mercado Único Interno de Seguros llegó el momento de proceder a reestructuraciones en los grupos creados.

Los principales movimientos de reestructuración tuvieron lugar en los grupos que por su importancia en el mercado asegurador español identificamos a continuación.

Winterthur adquirió las compañías Schweiz y Equitativa, y tuvo que reorganizar toda la estructura del grupo¹²³, en 1995, en torno del *holding* del grupo Hispanowin. Ha seguido una estrategia orientada a la reducción de costes, LR, que llevó a reducir la plantilla de Schweiz y Equitativa, respectivamente, en 27 y 47 personas, así como al cierre de 30 centros de trabajo

¹²² Los *holdings* creados fueron los siguientes:

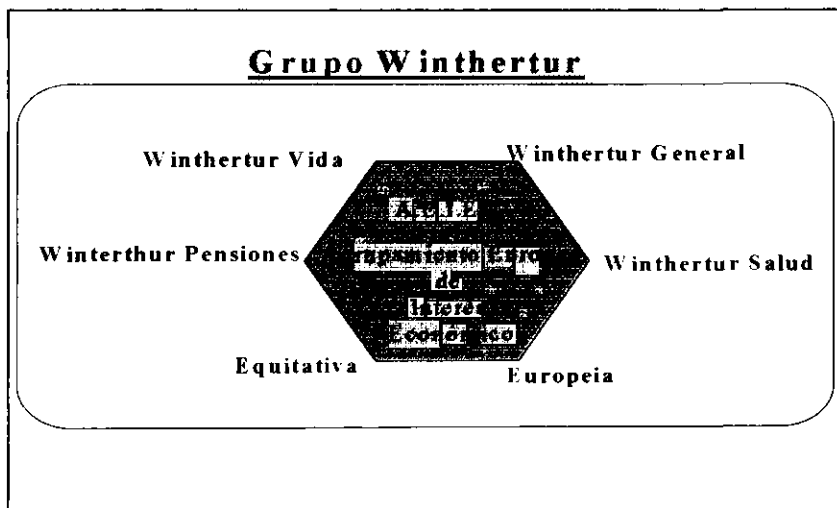
1. Central Hispano Americano/Generali;
2. Caifor (Fortis/La Caixa)
3. Banesto/AGF;
4. Aurora/Axa;
5. Banco de Santander/Metropolitan Life;
6. Banco Popular/Allianz.

¹²³ Actualidad Aseguradora (1996) "Fotografías de Winterthur en 1995, Mayo.

por duplicidad. En el proceso orientó la reestructuración también a la diferenciación y segmentación, estrategia DR (Diferenciación de marcas) y SR (Darán prioridad a segmentos relacionados con coberturas de seguros familiares y aquellos que tenga que ver con las Pymes y geográficamente actuando Equitativa en la zona centro), quedándose a finales de 1996 con dos marcas, Winthertur (Winthertur General, Winthertur Vida, Winthertur Pensiones, Winthertur Salud) y Equitativa.

Esta reestructuración llevó a la constitución de un A.E.I.E., englobando las cinco entidades que operan en España y la Companhia de Seguros Europeia en Portugal, como podemos ver en la figura 8.7

Figura 8.7



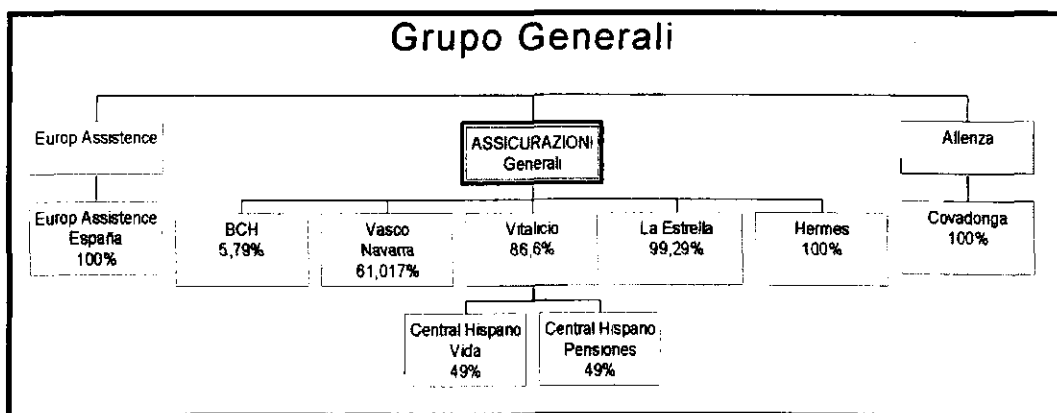
El *holding* Generali, segundo grupo en España, inició en 1995 un proceso de reorganización y reestructuración de su negocio asegurador habiendo absorbido la aseguradora Nacional Hispánica. Sus planes pasan por la venta de La Vasco Navarra

de la cual posee 61,017%, habiendo iniciado contactos con los accionistas minoritarios de la compañía.

Su estrategia a medio plazo es reestructurar el negocio asegurador en torno a dos compañías: La Estrella¹²⁴ y Vitalicio, con sedes, respectivamente, en Madrid y Barcelona. Siguiendo así una estrategia tipo (LR) y (SR). La primera, como respuesta a los elevados gastos realizados con la creación del *holding* en España, que ocasionaron 2.048 millones de pesetas de pérdidas en el año 1996 y la segunda, con el objetivo de segmentar dos mercados geográficos, respectivamente, el área de Madrid y Barcelona, utilizando las marcas más conocidas en cada una de las ciudades, respectivamente, las compañías La Estrella y Vitalicio. En su proceso de reestructuración vendió en 1996 Caja de Previsión a los Holandeses de Aegón.

El grupo Generali después de esta venta se presenta como podremos ver en la figura 8.8, respecto a España.

Figura 8.8



¹²⁴ En este sentido La Estrella y la delegación de Generali en España se fusionan. La operación se realizará mediante cesión integral de todos los derechos y obligaciones de Generali a La Estrella. Véase Diario Cinco Días del 18/7/1997.

8.4.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE CRECIMIENTO

Las estrategias de crecimiento resultan de las propias condiciones del mercado¹²⁵ y de las ventajas competitivas que posee cada empresa.

Es lo que pasa en el ramo de vida donde existen condiciones en el mercado que favorecen el crecimiento, y aquellas compañías relacionadas con bancos alcanzan las mayores tasas de crecimiento y, las que utilizan los canales tradicionales tienen que luchar por el mantenimiento de su posición competitiva.

Un asegurador puede crecer internamente sin tener que invertir en el aumento de capacidad. Las entidades aseguradoras suelen crecer a través de la oferta de nuevos productos o servicios a través de sus actuales o nuevos canales de distribución.

La opinión en términos generales se basa en que para ser internacional es necesario la obtención de un tamaño mínimo en sintonía con nuestro entorno económico que permita a las aseguradoras disponer de una cantidad de activos y recursos. Este mayor tamaño permitirá también una mayor diversificación de actividades de las entidades aseguradoras y de obtener importantes economías de escala debido a la racionalización de las inversiones y una mejor asignación de recursos en el mercado doméstico que permitirán salir fuera.

De las aseguradoras en el mercado español, el Sistema Mapfre ha sido el único que ha jugado fuerte esta estrategia en la modalidad de crecimiento interno, vía expansión, utilizando sus recursos y capacidades como el *Know How* y la buena imagen en el mercado español, hacia el mercado sudamericano y portugués. Este crecimiento lo encuadramos en la matriz estratégica aseguradora en las siglas DCID, siendo una opción objetiva de ventaja competitiva de diferenciación.

La elección de esta estrategia de crecimiento interno es consecuencia, en primer lugar, de un liderazgo¹²⁶ fuerte y emprendedor, de unas ventajas competitivas basadas en equipos directivos dinámicos, y en una buena imagen corporativa.

Las estrategias utilizadas, y que han permitido obtener una posición competitiva sustentada y que han propiciado su éxito en España, pasaron por estrategias básicas propias de su estructura organizativa:

1 - Especialización

- Creación de empresas especializadas.
- Motivación y enriquecimiento profesional.
- Nuevos matices de gestión operativa.

¹²⁵ Como demostramos en la Caracterización del Sector el mercado asegurador en la Región Ibérica tienen condiciones para el crecimiento durante los próximos años, principalmente en el ramo vida.

¹²⁶ El creador y "alma mater" del actual desarrollo empresarial del grupo fue Ignacio Hernando Larramendi que abandonó sus puestos ejecutivos en 1990.

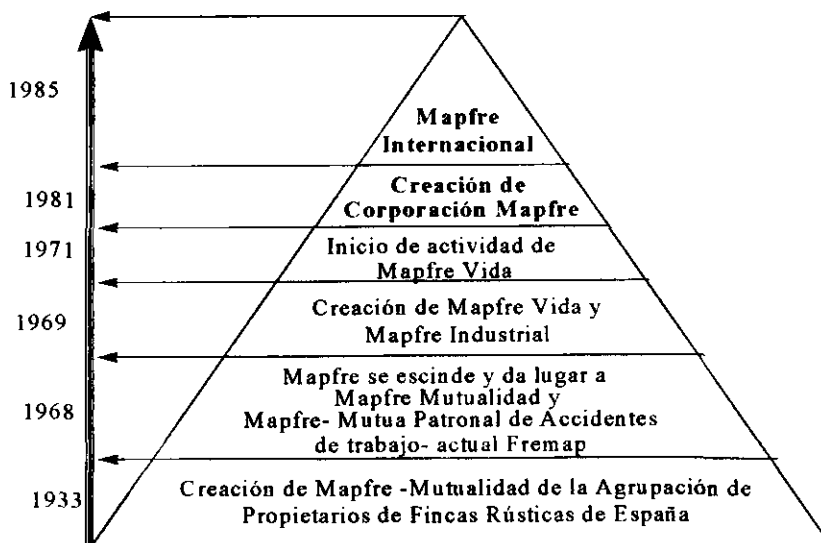
- Costes iniciales compensados por la mayor eficacia y crecimiento (economías de escala).

2 - Descentralización

- Máximo acercamiento en la prestación de servicio al cliente.
- Potenciación de la capacidad de decisión de las personas que trabajan en la empresa.

Aliado a estas estrategias de crecimiento basadas en la especialización y descentralización de actividades, el éxito probablemente no habría sido posible sin la elevada cultura empresarial existente. La figura 8.9 nos muestra los marcos principales de evolución del sistema Mapfre.

Figura 8.9
Pirámide de crecimiento del Sistema Mapfre



Así, el grupo ha decidido crecer fuera a través de la internacionalización y, en el mercado doméstico siguiendo una estrategia de mantenimiento de posición competitiva, de esta última trataremos en el punto 8.4.3.

La compañía Pelayo¹²⁷ optó por seguir una estrategia de crecimiento externo vía adquisición de 99,6% de la aseguradora Munat propiedad del grupo francés La Mondiale. La compra fijada con el grupo francés se enmarca dentro de un acuerdo más amplio que pasa por la cooperación en el desarrollo del ramo vida, con Mondiale Vida, la otra compañía del grupo galo. Este acuerdo se basa en la utilización de las redes de distribución de ambas entidades, así como de otras que se establezcan en el futuro. La mutua actuará como reasegurador, asumiendo el 50% de los riesgos. La Mondiale también ha concedido a Pelayo una opción de compra (de hasta un 25% del capital) de la entidad de vida, que podrá ejercer en el plazo de cinco años.

Los movimientos de internacionalización los analizaremos a continuación.

¹²⁷ Con la compra, Pelayo se sitúa muy bien en Automóviles, donde pasa al sexto lugar entre todos los aseguradores que operan en España.

8.4.2.1 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

La integración a escala internacional de nuestro sistema financiero¹²⁸ es un hecho inevitable tras la apertura al mercado exterior de la economía de la Región Ibérica.

La integración de España y Portugal en la CEE en 1986, ha actuado como motor del crecimiento de la economía desde esa fecha y de la internacionalización de nuestra economía y en consecuencia en el sistema asegurador.

La adaptación de la legislación Ibérica a las Directivas de la Comunidad y principalmente la creación del Mercado Único de Seguros y la participación activa en el proyecto de Unión Europea que tendrá su punto máximo con la admisión en la Unión Económica y Monetaria, son factores fundamentales en la internacionalización y globalización del sector asegurador.

La reducida dimensión de nuestras aseguradoras no nos ha permitido salir a los mercados europeos y tomar posiciones competitivas muy fuertes, como lo han hecho aseguradoras oriundas de los otros países comunitarios.

En el caso español estos movimientos¹²⁹ de internacionalización se vienen desarrollando hacia los países de Latinoamérica y Europa.

¹²⁸ Como afirmamos en un artículo publicado en el Semanario Económico en 14/6/96, con el título "Bancos y Seguros - Amigos para Siempre ?" el sector asegurador es parte integrante del sector financiero y en mejores condiciones que los bancos en su función de intermediarios financieros.

¹²⁹ Mapfre viene desarrollando una fuerte actividad en Latino América y viene operando también en Norte América, con Praico y Amstar en los Estados Unidos, y Seguros Tepeyac en México. Viene desarrollando investigaciones en el mercado asiático (Tailandia y Indonesia) y posee una oficina de representación en Filipinas.

• Latinoamérica

La aseguradora con prácticas mayores de internacionalización de España es el Sistema Mapfre¹³⁰. Sus negocios en el exterior representaron en 1995 104.757 millones de pesetas, 27% de su negocio total.

La expansión se inició a principios de la década de los 70 con el aseguramiento de compañías de seguro, o sea, con el negocio de reaseguro, lo cual ha sido determinante en la estrategia de internacionalización del Sistema, debido a que ofrecen a las compañías de seguros toda una tecnología y servicios basados en su experiencia como aseguradores en España.

El paso siguiente fue en 1985 con el desarrollo de la actividad del negocio de seguro directo, con base en Mapfre Internacional entonces creada. Pasados diez años cuenta con 18 compañías, filiales y asociadas, que operan en 13 países, principalmente en Latinoamérica y Portugal.

Puesto que el crecimiento internacional se considera una estrategia de futuro y es probable que se intensifique, el Sistema Mapfre prepara un importante proceso de expansión internacional, centrado en Europa (donde apostará por tomar participaciones en los principales grupos aseguradores, especialmente de origen mutualista) y sobre todo en

¹³⁰ En 1985 se crea la unidad internacional (Mapfre Internacional) e inicia su implantación internacional en el seguro directo.

Latinoamérica. Hay que comentar al respecto que, la operación más importante se centra en el *holding* de seguros La Seguridad, líder del seguro en Venezuela, con una cuota de mercado del 14%, cerca de 14 millones de dólares de primas¹³¹. Por otra parte, en Perú, el Sistema Mapfre sigue en conversaciones para la toma de posiciones en el Sol Nacional, la octava aseguradora peruana, con un volumen de primas de 25 millones de dólares. Señalar, por último la entrada de Mapfre en la segunda compañía salvadoreña, La Centro Americana, con un volumen de primas recaudadas, en 1995, de 22 millones de dólares. A través de un aumento de capital de la misma le ha sido posible hacerse con 20%.

• En Europa

Los movimientos de internacionalización de las aseguradoras españolas se dirigen en gran parte al mercado portugués.

Las entidades españolas que dirigieron sus actividades hacia Portugal fueron:

- Mapfre, a través de Mapfre Generales, Mapfre Vida, Mapfre Caución y Crédito y Mapfre Asistencia. En el conjunto de sus actividades obtuvo un volumen de primas en 1995 de 10.149 millones de escudos que corresponde a una cuota de mercado del 1,29%. El mayor volumen de primas se refiere a seguros generales, los cuales crecieron en 1996 13,9%.

¹³¹ Información avanzado, en Cinco Días del 23 de septiembre de 1996.

- Génesis, del grupo Santander, alcanzó en 1995 4.235 millones de escudos de primas en el ramo de vida, y en 1996 el volumen de primas disminuyó un 38%.
- Vitalicio Seguros y Vitalicio Vida del grupo Generali obtuvo en 1995 2.517 millones de escudos de primas que corresponde a 0,31% de cuota de mercado. En 1996, de acuerdo con la estrategia de reestructuración definida en el Grupo Generali en España, como vimos en el apartado dedicado al estudio de las estrategias de reestructuración este grupo, sólo se quedó con la marca Vitalicio en el área de Barcelona y por eso en 1996, en Portugal, pasó a operar bajo la marca de Generali habiendo absorbido toda la cartera de negocios de Vitalicio.
- La Equitativa Diversos y La Equitativa Vida, del Grupo Winthertur, alcanzó en 1995 3.553 millones de escudos que corresponde a una cuota de mercado del 0,45%.
- Otro grupo operando en Portugal es el compuesto por Aurora Vida y Aurora Polar, del Grupo BBV, con 252 millones de escudos y 0,04% de cuota de mercado.

Como podemos verificar, el conjunto de las aseguradoras españolas posee alrededor del 2,6% del mercado portugués, lo que ejemplifica la dificultad encontrada en penetrar en este mercado. Sólo Mapfre, debido a su imagen en el mercado asegurador internacional y sus correspondientes ventajas competitivas, viene progresando en Portugal.

En el caso portugués esta estrategia resulta insignificante debido a la reducida dimensión de las aseguradoras lusas y consecuentemente a la falta de ventajas competitivas, salvo algunas excepciones, que analizaremos a continuación. La creciente relación entre banca y seguros, como hemos visto, ha posibilitado a las aseguradoras portuguesas relacionadas con bancos aprovechar la internacionalización de los bancos y utilizar sus oficinas como puestos de venta de seguros de sus aseguradoras.

Fidelidade¹³² es un ejemplo, que a través del Banco Luso Español, Extremadura y Simeón, que son propiedad de su accionista la Caixa Geral de Depósitos, pasó a vender en las oficinas de estos bancos seguros con la marca Fidelidade.

Otra aseguradora, es la Companhia de Seguros Tranquilidade¹³³ que hace bancaseguros a través del Banco Espirito Santo, líder del grupo, que pasó desde 1996, y utilizando las dieciocho oficinas distribuidas por quince¹³⁴ provincias españolas, a vender productos asociados a préstamos, otros seguros de vida, jubilación y algún multirriesgo, dirigido preferentemente al cliente bancario que pretende fidelizar. Paralelamente al proceso de penetración en España, la entidad ha iniciado sus actividades en Francia con el establecimiento de una sucursal.

¹³² Siguiendo la misma estrategia realizada en España trabajará a partir de 1997 en Francia vendiendo sus productos en las 38 oficinas de Caixa Geral de Depósitos y del Banco Franco Portugaise perteneciente a su grupo.

¹³³ Actualidad Aseguradora (1996) " Tranquilidade - Inicio de operaciones en España este año" , abril.

¹³⁴ En los planes del banco se prevé poseer a medio plazo cerca de 50 oficinas.

La única aseguradora lusa que ha entrado en España, sin ser a través de la bancassurance, ha sido Imperio, y se viene internacionalizando¹³⁵ hacia el mercado español, estando ya en Galicia, Cantabria y Castilla-León, y ha decidido extender sus actividades a Aragón. Este proceso de penetración está siendo realizado con las empresas que compró en 1996, La Unión Mutua de Seguros, que se dedicaba al ramo de vida y diversos, y Umes, SA especializada en seguros automóviles. Ha anunciado también el inicio de actividades en Cataluña¹³⁶ y cambiará el nombre de las empresas adquiridas a Imperio España¹³⁷. Utilizó una estrategia de crecimiento, orientada a la ventaja competitiva de coste (LR, LCEE), y el próximo paso será seguir una estrategia tipo SCID, encontrar un segmento de mercado, pues no vemos que en un mercado con las características del español pueda desarrollar otra, incluso así dudamos de su éxito.

La aseguradora lusa Imperio ha extendido sus actividades a otros países de la Unión Europea en busca de segmentos de mercado basados en regiones donde existan emigrantes portugueses¹³⁸ procurando así a través de la ventaja de la lengua captar este segmento de clientes. Siguiendo una estrategia típicamente SM y SCID.

¹³⁵ Actualidad Aseguradora (1997) "Imperio - inicio de sus actividades en Zaragoza", Madrid, junio.

¹³⁶ Actualidad Aseguradora (1997) "Imperio - inicio de sus actividades en Cataluña", Madrid, julio.

¹³⁷ El volumen de negocio de Imperio en España a finales de 1996 fue cerca de 2 mil millones de pesetas.

¹³⁸ Estrategia esta que no funcionó en las sucursales holandesas e inglesas que llevó a su cierre en 1997 y se prepara para vender las dos compañías que posee en Grecia. La autorización obtenida de operar en el mercado belga no ha sido utilizada.

Por otro lado, Imperio aprovechando el conocimiento anterior de las colonias portuguesas y considerando la mejoría de la situación política en esos países decide crecer vía expansión y diversificación, con una estrategia respectivamente de DCED y DCID. Así, participó en 1996, en la constitución de la primera compañía de seguros (Guibis- Guiné Bissau Seguros) de la antigua colonia portuguesa, Guiné Bissau¹³⁹, en *joint venture* con socios locales y mantiene ya participaciones en otras ex-colonias como Cabo Verde y Mozambique.

8.4.2.2 ESTRATEGIAS DE ALIANZAS Y COOPERACIÓN

La transformación del negocio internacional en la última década obedece a las nuevas tendencias de los mercados financieros.

Las alianzas son una estrategia vital para las compañías cuando no tengan capacidad de sobrevivir, mantenerse o crecer en el actual contexto cada vez más competitivo.

Los tipos de alianzas que más importantes en el sector asegurador, que representamos en la figura 8.10 e identificamos a continuación, son las siguientes:

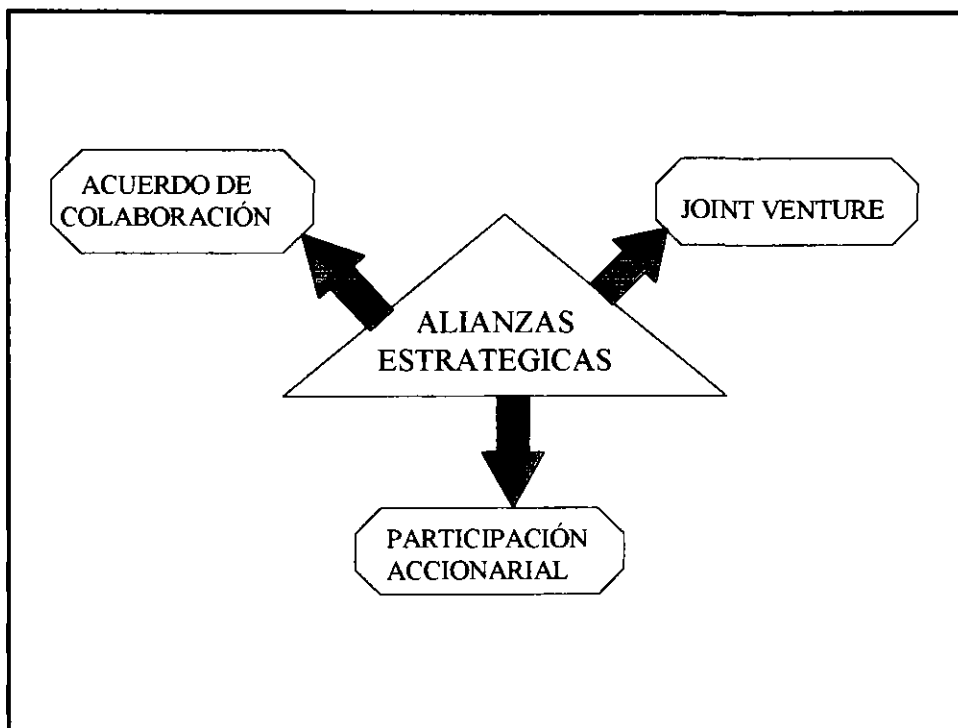
- Los acuerdos de colaboración
- El *joint venture*
- La participación accionaria

¹³⁹ Diario de Noticias del 9 de diciembre 1996.

El creciente intercambio entre los seguros y la banca, sea a través de la bancassurance o assurfinance, ha permitido realizar un conjunto variado de alianzas, especialmente en el negocio de vida y también a través de la brandassurance en el ramo no vida.

Figura 8.10

Tipos de alianzas estratégicas en seguros



La fuerte competencia ha llevado a bancos y aseguradoras a reforzar sus lazos de colaboración como ejemplificaremos a continuación.

Un ejemplo de una alianza estratégica entre una aseguradora y un banco, es Agrupación Mutua y Bankpyme que han llegado a un acuerdo, por el cual la mutua se hace cargo de

la gestión del negocio asegurador y el banco, de la actividad financiera. La fórmula elegida es una ampliación de capital de Bankpyme, suscrita integralmente por Agrupación Mutua y que determinará finalmente que ésta controle el 25% de aquél.

Bankpyme es propietaria de la entidad Bankpyme Seguros Vida. Tras las negociaciones entre ambos grupos, la aseguradora estará controlada por Agrupación Mutua, mientras que el banco canalizará todas las operaciones financieras. La operación, por la que Agrupación Mutua paga 5.600 millones de pesetas por el 25% del banco, se materializó mediante una ampliación de capital suscrita por la mutua, y el 100 por 100 de Bankpyme Seguros de Vida.

Otra alianza, entre banca y seguros, la realizaron Argentaría y Royal & Sun Alliance. El grupo inglés se encuentra en fase de integración de sus intereses en España¹⁴⁰ en consecuencia de la fusión entre la Royal y Sun Alliance con vista a jugar en el tablero europeo de seguros un papel de liderazgo. En el acuerdo Royal y Sun Insurance compra la cartera de Hércules Hispano y pasa a utilizar la red de oficinas de Argentaría. Esta última permanecerá como aseguradora de vida a través de Postal Vida y destinará Hércules Hispano a Colectivos y Pensiones. Como resultado de estas operaciones, su volumen de negocios será superior a 50.000 millones de pesetas de primas, lo que significa situarse entre los primeros quince lugares del ranking.

¹⁴⁰ En España después de la fusión que dio lugar a Royal & Sun Alliance, el grupo estaba constituido por las compañías Royal Insurance, Royal Life, Regal Insurance Club y Sun alliance.

La Metropolitan Life, una de las tres primeras compañías americanas, llevaba tiempo estudiando su presencia en el mercado español. Apostó por el Banco de Santander y se constituyó una empresa mixta al 50% para desarrollar la aseguradora Génesis, primero en vida, y luego Génesis generales (que no trabaja en autos).

El Banco de Santander no había tenido la misma presencia en el sector asegurador que otros bancos importantes en España, salvo en el control de una correduría. Sin grandes alharacas y paso a paso, Génesis está tomando posiciones¹⁴¹ en el atomizado mercado español.

La tomada de participación del 1,6% por parte de Axa en el capital del BBV, la ha convertido en el tercer mayor accionista del banco después de la japonesa Nippon Life y la norteamericana General Electric. Por su parte, BBV entra en el capital de Finaxa, sociedad de cartera del Grupo Axa, y en una de sus aseguradoras internacionales. Tanto Axa como BBV intercambian la misma inversión de 17.500 millones de pesetas¹⁴²

¹⁴¹ Alcanzó en 1995 un volumen de primas de 31.999 millones de pesetas, correspondiente a una cuota de mercado del 0.95%.

¹⁴² La fusión de AXA con UAP, que crea el mayor grupo asegurador europeo y el segundo mundial, dejará las filiales españolas en expectativa en relación al futuro. Curiosamente, los dos grupos tienen vinculaciones accionaria en España o acuerdos con dos de los mayores bancos, el BBV y el BCH. Mientras que la relación AXA-BBV todavía se mantiene (la aseguradora controla el 16% del capital del banco, que a su vez es propietario del 4.6% de Finaxa, que controla el 33% de AXA) y cada una tiene el 50% del *holding* asegurador AXA Aurora, UAP fue vendiendo poco a poco su paquete del 1.5% que tenía en el capital del BCH, después de que éste eligiera a Generali como su "partenaire" "asegurador. Según nuestros datos, la nueva entidad española alcanzará alrededor del 4.3% de cuota de mercado, la segunda en el ranking después de Mapfre Mutuallidad.

Como última alianza estratégica entre bancos y seguros, tenemos el Banco Popular y Allianz Ras, utilizando ésta como canal de distribución las oficinas del banco. Es una relación antigua. Ya en 1988 ambas entidades constituyeron Europensiones y dos años después Eurovida, sociedades en que colaboran desde entonces con productos aseguradores en los ramos vida y pensiones.

El grupo alemán ha comprado pequeños paquetes de acciones del Popular hasta completar cerca de 137.000 títulos, un 0,47% del capital. El grupo alemán ha invertido poco más de 3.000 millones de pesetas en esta operación, que le coloca como un accionista de privilegio del banco con una participación final del 3,8%.

La asistencia para los vehículos con un peso superior a 3,5 toneladas es un campo sorprendentemente poco trabajado en España. Ante este vacío, se explica una alianza estratégica diferente de las anteriores. La realizó Marsh & McLENNAN, el primer *broker* mundial de seguros, Repsol, a través de su sociedad Euro24, y el RACC (Real Automóvil Club de Catalunya), primera asociación estatal en número de socios, más de 410.000. Han encontrado una vía de colaboración para proveer de una póliza de asistencia a los referidos vehículos y a sus asegurados que responde a una demanda efectivamente detectada en el mercado, de manera a satisfacer una necesidad clara de los consumidores potenciales, gracias a la optimización de los recursos, puntos fuertes, procesos logísticos y experiencia de las tres entidades, logrando un producto

equilibrado en cuanto a precio, coberturas y modo de prestación del servicio.

De esta forma, esta alianza tiene una orientación básica hacia la segmentación y diferenciación, SI y SC, en un primer momento, y posteriormente hacia los costes, LI y LC.

Esta prioridad surge de una mayor orientación al cliente a través de un servicio innovador y, al mismo tiempo, de calidad. Después con un enfoque de costes, prestar un servicio innovador y de calidad al menor coste.

La aportación de cada socio a esta alianza es la siguiente:

1. Repsol, a través de su sociedad Euro 24, que dispone de una plataforma dedicada exclusivamente a la prestación del servicio de asistencia mecánica en carretera a vehículos industriales de más de 3,5 toneladas.

2. Marsh & McLennan, por su parte, además de propiciar el acercamiento entre Repsol y el RACC, aporta sus conocimientos del mercado en cuestión, así como el indudable "*background*" que confiere el hecho de ser el primer *broker* mundial, tras la absorción de Johnson & Higgins, asesorando en el diseño de una póliza que optimase el equilibrio entre primas y coberturas, así como su reconocido poder de penetración en los canales de distribución más eficaces en este caso.

3. Finalmente, el RACC aporta el soporte asegurador a través de su compañía Universal Asistencia de Seguros y

Reaseguros, S:A, cuya marca comercial es Assistance Club, que asume el riesgo en sí en cuanto a primas y siniestralidad y complementa la asistencia mecánica de Euro 24 con la asistencia personal y sanitaria urgente.

En Portugal, *holding* del grupo BCP, Seguros & Pensões, ha optado claramente por una estrategia de crecimiento interno tipo DCID en el mercado asiático, a través de la compra de la Companhia de Seguros de Macau, la tercera compañía en volumen de primas¹⁴³, que se dedica a los ramos no vida. El objetivo del *holding* es crear una nueva compañía especializada en vida y fondos de pensiones, denominada Companhia de Seguros de Macau Vida y así aprovechar las participaciones accionarias cruzadas con el Banco Comercial de Macau y ampliar su cooperación comercial con ese socio.

Imperio en Portugal tiene un acuerdo de colaboración con Correos, los cuales en exclusiva, comercializan los productos del ramo vida en sus 1.500 oficinas, un canal de venta que ningún banco alcanza. Es un acuerdo que pretende alcanzar un segmento de mercado, SCEE, de los pequeños ahorros, que visa la distribución del seguro.

¹⁴³ Alcanzó en 1996 un volumen de primas de 48,8 millones de patacas (equivalente a 605 millones de pesetas).

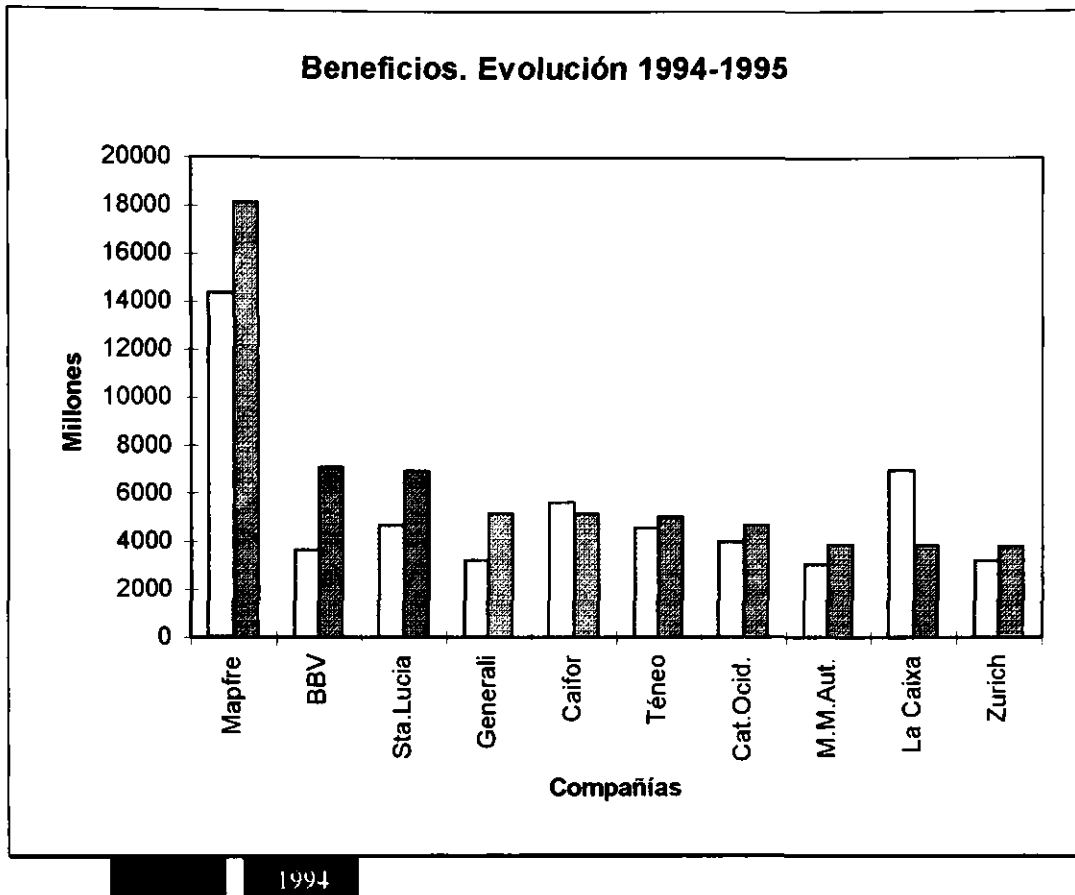
8.4.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MANTENIMIENTO DE POSICIÓN COMPETITIVA

La entidad aseguradora que ha optado por una estrategia de mantenimiento de posición competitiva en el ramo de vida ha sido Mapfre.

La ventaja competitiva del canal de distribución banca, principalmente en el seguro de vida bajo la modalidad de primas únicas, ha llevado a Mapfre a desarrollar una estrategia de mantenimiento de posición competitiva enfocada a los costes (LM), que le permita realizar sus actividades bajo la amenaza de sus competidores que trabajan en bancassurance. En este sentido, congeló sus tarifas de autos, en 1994 y todavía siguen congeladas en 1997.

Aún así esta estrategia ha permitido mantener el Sistema Mapfre como líder en primas en el total del sector, y líder en rentabilidad, cuyos resultados crecieron de 1994 a 1995 como se puede verificar en la figura 8.11.

Figura 8.11



En Portugal, las aseguradoras que han mantenido este tipo de estrategias las podemos clasificar en dos grupos:

- Aquellas que no tienen el canal de distribución bancario, como Vitoria, Global y Europeia, que vienen luchando con sus canales tradicionales, corredores, agentes y oficinas propias, con el objetivo de mantenimiento de su cuota de mercado. Siguen una estrategia tipo, LM y SM, buscando y seleccionando áreas potenciales de actividad o líneas de negocio poco desarrolladas y que permitan fijar procesos de defensa.

Y aquellas que lo poseen pero el impacto del mismo sólo resulta fuertemente en el ramo de vida. Encontrándose en este caso todos los grupos ya identificados que operan a través del canal bancario. Por ejemplo, Tranquilidade tiene su negocio centrado en el ramo vida, donde 85% de sus productos son de capitalización y el restante seguros de riesgo, en general asociados a créditos que concede el Banco Espírito Santo.

Con el objetivo de separar el negocio asegurador realizado a través del canal bancario de los otros canales y de desglosar las redes y los productos, el Banco Espírito Santo constituyó una entidad autónoma, Espírito Santo Seguros, que ha comenzado a operar en finales de 1996. Esta sociedad sólo vende productos sencillos, como Multirriesgo Hogar y Autos, pero con coberturas simples que no exijan una gran experiencia del vendedor, lo que se adapta perfectamente al canal bancario.

8.4.4 ESTRATEGIAS DE CALIDAD E IMAGEN

El desarrollo de estrategias de calidad e imagen es imperativo en el sector asegurador en la Región Ibérica.

En tanto la calidad puede ser entendida como un factor tangible, en el sector servicios se entiende como la diferencia entre las expectativas - servicio esperado - y la prestación percibida. La calidad de un servicio es mucho más difícil de evaluar que la de un bien tangible y por ello resulta también más difícil diseñar las acciones tendentes a su consecución.

Ofrecer un servicio de calidad sólo podrá ser una realidad si todos en la compañía, y decimos todos porque una empresa no es sino un conjunto de personas, tienen una actitud positiva dirigida a la superación de fallos y malos servicios, unido a una aptitud para asimilar los conceptos relacionados con la mejora continuada.

Hay un vasto campo de actuación en esta área para las aseguradoras que pretendan un mejor posicionamiento estratégico en el mercado, si quieren diferenciarse de sus competidores, y el camino es ofrecer un servicio de calidad, que suponga la menor insatisfacción hacia el cliente.

La calidad es inseparable de la imagen y en el último estudio de opinión efectuado por ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras) sobre la imagen del sector asegurador en España, concluye que en general, *la opinión del público sobre las aseguradoras es negativa* y solicitan mayor rapidez en el arreglo de los siniestros y menos burocracia.

Sobre el tema de la imagen se pronunció Félix Mansilla (1994)¹⁴⁴ diciendo " *Por mucho que nos duela a los aseguradores, es un hecho el que, por razones diversas, la imagen del seguro, a diferencia de lo que ocurre en otras actividades económicas de imagen cuidadosamente cultivada, como por ejemplo la Banca, la imagen del seguro es paradójicamente más desfavorable que su realidad*".

En la misma línea el Presidente de la Asociación Portuguesa de Aseguradores, en el acto de pose el 20 de marzo de 1997, afirmó que uno de sus mayores desafíos es de *"...mejorar la imagen de los seguros ante los consumidores..."*.

Respecto a la imagen existen una serie de hechos que han mejorado la imagen del sector en los últimos años. Entre otros podemos destacar:

- La creación de los defensores del asegurado¹⁴⁵, ha sido un paso importante en la mejora de la imagen de las aseguradoras que lo crearon en la Región Ibérica. Igualmente la mayor concienciación de los tomadores de seguros está forzando a los aseguradores a mejorar su imagen.
- La aprobación de leyes sobre la transparencia de las relaciones entre aseguradores, asegurados, beneficiarios del seguro, ha venido a mejorar la información sobre el contenido de las cláusulas de los contratos de seguros.
- La intervención de las organizaciones de consumidores, como vimos en el apartado anterior, ha ayudado a mejorar la imagen del sector, pues las quejas

¹⁴⁴ Intervención en el trigésimo seminario anual de la International Insurance Society que tuvo lugar en Madrid del 19 al 23 de junio 1994., cuya ponencia se titulaba "Seguros: El futuro ha comenzado". Félix Mansilla fue Presidente de la patronal de seguros, Unespa, hasta 1994 (abril).

¹⁴⁵ Semanario Inversión, noviembre 1996, pág. 32-34.

Las entidades con defensor del asegurado en España son las siguientes:

AGF-Unión Fénix; Agrupación Mutua; Antares; Baloise; Bankpyme Seguros de Vida; Catalana Occidente; FIATC; Intercaser; ITT Ercos; Línea Directa Aseguradora; Mapfre; Multinacional Aseguradora; Mutua Pelayo y Vida Caixa.

presentadas en estas organizaciones hicieron que la resolución de los problemas presentados, se solucionaran más rápidamente.

En España sólo dos compañías han obtenido la certificación de AENOR, el ISO 9002, la Euroseguros¹⁴⁶ del Grupo BBV en los ramos vida y no vida y, Fénix Directo, compañía especializada en seguros automóviles a través de venta telefónica directa. En Portugal, hasta al momento ninguna.

Sobre las ventajas que la certificación trae a los asegurados, el Director General de Euroseguros, José Luis Bengoechea¹⁴⁷, destacó:

“ darles siempre confianza de que la gestión y administración de Euroseguros está cumpliendo unas normas de calidad, que, además, están reflejadas, aceptadas y utilizadas en todo el mundo. Por lo tanto, eso siempre es una garantía para nuestros clientes, que trataremos de hacer las cosas con calidad”. La entidad mide el grado de satisfacción de sus asegurados a través de empresas externas, en cuestiones clave, como el tratamiento de siniestros. También realiza encuestas entre sus clientes “internos”, es decir, dentro del Grupo BBV, aunque “ser juzgados por los propios compañeros es mucho más duro” En ambos casos el grado de satisfacción ha ido en aumento”.

¹⁴⁶ Euroseguros hace parte del Grupo BBV (Euroseguros y Senorte), fue el sexto en volumen de primas en 1995, con 113.692 millones de pesetas.

¹⁴⁷ Actualidad Aseguradora (1997), Euroseguros certifica su calidad, febrero.

Por otro lado el Presidente de Fénix Directo¹⁴⁸, Yves de Gaulle¹⁴⁹, afirmó que:

- "Este reconocimiento es importante de cara al plan estratégico de mejora continua y orientación al cliente, así como al modelo de gestión desarrollado por la aseguradora"
- "Apostamos firme y decididamente por la solvencia, calidad y servicio en todas nuestras actividades y procesos y nunca hemos entrado, ni entraremos, en la llamada guerra de precios que libran algunas aseguradoras"

Las estrategias que vienen formulando estas dos entidades han sido orientadas en el caso de Euroseguros a diferenciarse de la competencia (DC), y en ejemplo de Fénix Directo a la segmentación de clientes (SC). Sin embargo, y por razones presentadas anteriormente, no podrán ambas dejar de orientarse hacia los costes (LC).

A pesar de que sólo estas dos obtuvieran la certificación de Aenor, la calidad e imagen hace parte del vocabulario de nuestros aseguradores como lo demuestran los variados departamentos de calidad creados y la fijación de estrategias de calidad, como a continuación pasamos a ejemplificar.

Como afirmó Santiago Gayarre¹⁵⁰, consejero director general de Mapfre Mutualidad, en entrevista reciente:

¹⁴⁸ Pertenece al grupo francés AGF que controla en España AGF Unión Fénix (Resultado de absorción de La Unión y el Fénix) y Fénix Directo. El volumen de primas de las dos compañías, en 1995, fue respectivamente de 72.150 y 6.956 millones de pesetas.

"...El ejecutivo también precisa que, por supuesto, preste atención al liderazgo de primas, pero, "en cualquier empresa, no sólo debe observarse este ranking sino también el de resultados" Además de ocupar el primer puesto en negocio asegurador y por beneficios, también aspiramos a ser líderes en servicios, atención y calidad a nuestros asegurados y en ello estamos trabajando intensamente..."

Esta estrategia se encuadra en el tipo LC, pues está orientada al liderazgo de costes¹⁵¹ y a la diferenciación a través del mejor servicio al cliente, como se puede deducir de las palabras del consejero, estrategia tipo DC.

Catalana Occidente sigue una estrategia de diferenciación orientada a la calidad e imagen, DC, buscando la diferenciación de la imagen propia de la entidad, reforzando los conceptos de confianza y calidad del servicio.

Dos compañías pioneras en la implantación de departamentos de calidad fueron Génesis del grupo Santander-Metropolitan en 1991 y Plus Ultra-Norwich en 1994.

La primera, fijó como objetivo: *"reducir al mínimo las diferencias entre lo que el cliente espera y lo que recibe de la compañía"*.

¹⁴⁹ Actualidad Aseguradora (1997). Fénix Directo - Obtención del certificado internacional de calidad ISO 9002, mayo.

¹⁵⁰ Actualidad Aseguradora (1997), 17 de marzo.

¹⁵¹ Sólo así Mapfre Mutualidad pudo por tres años consecutivos congelar sus tarifas. Con ello mantiene el compromiso de ofrecer a sus asegurados la mejor calidad de servicio, al precio más reducido posible. Iden, A.A.

La segunda, tuve como objetivo: *"defender y asegurar la calidad en todas las áreas funcionales de la empresa"*.

Ambos los departamentos de calidad poseen un conjunto de características básicas que identificamos a continuación:

- Deben contar con el apoyo de la dirección;
- Deben tener una estructura organizativa y de personal adecuada;
- Deben difundir que la calidad es responsabilidad de todos;
- Deben fijar objetivos, factores críticos, planificar la concepción de programas;
- Deben crear un sistema de medición de calidad;
- Deben tener presupuesto propio.

8.4.5 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLÓGICAS

Las estrategias de innovación y tecnológicas constituyen las estrategias competitivas que nosotros llamamos complementarias y que en el sector asegurador juegan un papel extremadamente importante.

Las innovaciones fueron analizadas en el capítulo 7 y, como vimos su importancia en el sector asegurador, asume un enorme protagonismo debido al hecho de que esas pueden ser fácil y rápidamente copiadas por nuestros competidores y, por eso, importa protagonizar una práctica de innovación permanente.

Las estrategias de innovación que vienen formulando nuestras entidades aseguradoras han sido dirigidas a la reducción de costes (LI) o a diferenciarse de la competencia (DI). Sólo en casos muy específicos están dirigidas a la segmentación (SI), como en el caso de los seguros de vida en venta en las instituciones financieras y dirigidas específicamente a determinados clientes con cierto nivel de renta.

La empresa aseguradora se encuentra en un entorno determinado, como presentamos en el modelo de análisis estratégico asegurador, que desarrollamos del Capítulo uno al séptimo (asegurados, proveedores, agentes frontera y amenazas competitivas), que se debe tener en cuenta ya que éste es cambiante.

Además se encuentra en el Mercado Interno Único Europeo, en el que las empresas pueden actuar en libre prestación de servicios y licencia única, en el que la tecnología empleada es elevada y sobre todo las entidades utilizarán cualquier tecnología que pueda significar **ventajas competitivas**.

Las aseguradoras tienen necesidad de transmitir información con rapidez y seguridad, ahorrar tiempo en la tramitación de la documentación, conseguir una adecuada comunicación entre los servicios centrales y los periféricos. Necesitan tener más información sobre los mercados financieros en tiempo real y acceder a bases de datos sobre siniestralidad, servicios de asistencia, etc..

Los servicios de telecomunicación constituyen cada vez en mayor medida, la tecnología básica de los sistemas de información de las entidades aseguradoras. Como es lógico, su utilización estará en buena parte condicionada al tamaño de la empresa, de las modalidades de seguro, del nivel de descentralización, del número de reaseguradores que utilice, de su pertenencia a grupos financieros y, por supuesto, del coste y eficiencia que se alcance en la prestación de los servicios.

La red de telecomunicaciones suele ser en las entidades aseguradoras un elemento estratégico para elegir una estrategia de reducción de costes, LI, y mejorar la calidad, LC, de servicio al cliente.

Los servicios avanzados de telecomunicaciones podrán permitir el desarrollo de nuevos canales de distribución, como la venta por teléfono, *internet* y cajeros automáticos.

En ese sentido, Winterthur terminó en 1995 una reforma informática, que ha dado lugar a un centro común para toda la península Ibérica¹⁵², con más de 3000 terminales conectados.

Estrategia semejante ha elegido el grupo Generali. Como vimos, el grupo en España operará bajo la denominación de La Estrella y Vitalicio, las cuales compartirán buena parte de sus servicios centrales - Sistemas de Información, Servicios e Inversiones Financieras- tras la decisión del grupo italiano de crear una área de gestión única para estas actividades buscando *sinergias entre ambas compañías que las haga más competitivas y ahorre costes*, estrategia típica de LI. Esta área de sistemas de información, se encargará de desarrollar aplicaciones informáticas comunes, aunque cada compañía mantenga sus especificidades, y preparar el camino para una plataforma tecnológica única si en el futuro Generali decidiera fusionar La Estrella y Vitalicio.

Los alemanes de Vitoria desarrollaron un nuevo sistema informático preparado para el siglo XXI, llamado Alice (Aplication System for Insurance Companies in Europe) en sociedad con la empresa de informática alemana Has. La compañía alemana ha invertido alrededor de 1,5 mil millones de escudos, en un software poliglota que espera vender y así recuperar rápidamente la inversión realizada.

Este software es el más potente en todo el mundo y trabaja a través de conexión con los sistemas de Microsoft como la hoja

¹⁵² Winterthur controla en Portugal la Companhia de Seguros Europeia.

de calculo excel, word, permitiendo ahorrar tiempo y dinero a las aseguradoras que lo utilicen. Típicamente una estrategia LI, donde se procura la reducción de costes de las actividades.

Además esta ya preparado para hacer la transición a la moneda única será, en una primera fase, en los ramos no vida aplicado en el mercado ibérico.

En definitiva, quien quiera sobrevivir en este mercado deberá invertir en tecnología.

8.5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ASEGURADORAS

Finalizando nuestro trabajo y en consecuencia del estudio realizado en la investigación podremos decir que hay una serie de factores críticos de éxito que son determinantes de ventajas competitivas y que determinan el éxito de los aseguradores en nuestra Región. Entre otros debemos señalar:

A) Factores críticos de éxito

1. Canal de distribución
2. Segmentación de mercado
3. Análisis de riesgos
4. Adecuado sistema de dirección estratégica

5. Calidad de las personas
6. Control de costes
7. Cultura organizacional
8. Nivel de solvencia adecuado
9. Rentabilidad
10. Especialización
11. Calidad de servicio
12. Rapidez de respuesta
13. Capacidad de innovación de productos y servicios
14. Liderazgo Tecnológico
15. Productividad
16. Imagen

Los competidores en la Región Ibérica no utilizan todos los mismos factores. Hay grupos estratégicos con distintas estrategias, así como hay empresas con la misma dimensión y con estrategias diferentes. La elección de las estrategias está condicionada por los factores críticos de éxito que poseen y que determinan sus ventajas competitivas.

Si pretendemos a semejanza del proyecto PIMS¹⁵³ elegir cuáles son esos factores determinantes de ventajas competitivas atribuíamos, un mayor grado de importancia al 1), 5), 11), 12),

¹⁵³ P.I.M.S. - (Profit impact marketing strategy). es un programa promovido por la empresa General Electric y desarrollado en colaboración con Harvard Business School en 1972. Programa que se basa en una amplia base de datos, tratando de identificar los factores que más influyen en la rentabilidad y cuales las estrategias cuya implantación mejora la rentabilidad.

14) y 16), los vienen siendo fundamentales en la selección y formulación de las estrategias aseguradoras.

La implantación de adecuado sistema de dirección estratégica que permita identificar no sólo quiénes son hoy sus clientes, sino quienes podrán serlo dentro de cinco años, junto con similares planteamientos sobre cuáles deben ser en el futuro los canales de distribución más adecuados, quiénes serán los futuros competidores y sobre que base apoyan sus ventajas competitivas.

Uno de los factores críticos de suceso se basa en la existencia de un sistema avanzado de telecomunicaciones que permitirá mejorar la calidad de servicio a prestar al asegurado así como la prestación de un servicio más rápido, lo que desemboca en una mayor productividad y en consecuencia mayores beneficios, permitiendo así una buena diferenciación.

Un proceso de análisis y aceptación de riesgos que tendrá influencia en los futuros ratios de siniestralidad y, la elección de reaseguradores con elevado nivel técnico que permita realizar la diversificación de los riesgos aceptados, que son condiciones básicas a la obtención de adecuados índices de solvencia y de mejores resultados técnicos.

La mejora de la productividad por trabajador a través de la reducción de la plantilla y el establecimiento de procesos de reingeniería y de mejoras continuas, dotando la organización de

mayor agilidad y capacidad para el cambio¹⁵⁴ juega una función decisiva en la mejora de la rentabilidad.

Relativamente a las estrategias que en el futuro nuestras aseguradoras elegirán, pues más que nunca tendrán de desarrollar nuevas capacidades. Pensamos que en primero lugar, tendrán de apostar por la calidad de servicio al cliente. En segundo lugar, potenciar los canales de distribución aumentando la eficacia de los mecanismos de control. En tercero lugar, implantar innovaciones informáticas orientando su utilización al servicio al cliente y al marketing. Finalmente, invertir en la formación de las personas, principalmente en la formación continua de los cuadros.

En definitiva, la mayoría de nuestras aseguradoras, que explotan los ramos no vida, con excepción de Mapfre en España, no poseen ventajas competitivas que les permitan competir, a medio plazo, con las multinacionales europeas del seguro. En el ramo de vida, las aseguradoras relacionadas con bancos y específicamente en el negocio de primas únicas poseen una gran ventaja competitiva, el canal bancario, con lo cual las multinacionales del seguro no consiguen competir.

¹⁵⁴ Como afirma Peter Drucker, (1995): en *Managing in a Time of Great Change*, "las organizaciones que no cambian siguen el camino del éxtasis, la parálisis, el declive y la muerte"

8.6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 📖 Ackoff, Russel, (1970): *A Concept of Corporate Planning*, John Wiley and Sons, New York.

- 📖 *American Banker*, (1996): *Banks Insurance Companies Operate in Diferent Spheres*, February 2.

- 📖 Ansof, H. Igor (1965): *Corporate Strategy*, New York. McGraw-Hill, Inc..

- 📖 Arthur Andersen (1995): *New directions in finance, strategic outsourcing*, Economist Intelligent unit.

- 📖 Barnatt, C. (1995): *Cyber Business, Mindsets for a Wired Age*, John Wiley & Sons, London.

- 📖 Bienaymé, A. (1994): *L'Economie des Innovaciones Technologiques*, Puf, Paris.

- 📖 B.C.G. - Boston Consulting Group (1988): *Los mecanismos fundamentales de la competitividad*, Ed. Eada Gestión, Barcelona. (Traducción de la edición francesa (1980), editorial Hommes et Techniques).

- 📖 Bueno, E. (1996):" *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas Y Casos*",5ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.

- 📖 Bueno, E. (1993): *"Curso Básico de Economía de la Empresa"*, Ediciones Pirámide, Madrid.

- 📖 Bueno, E. (1989): *La competitividad de la empresa española*, AECA, Madrid.

- 📖 Bueno, E. (1994): *La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica*, Documentos IADE, núm. 35, Madrid.

- 📖 Bueno, E. (1987): *Estrategias de innovación y creación de empresas*, Documentos IADE, núm. 9, Madrid.

- 📖 Bueno, E. (1990): *La planificación estratégica: Experiencias internacionales*, Documentos IADE, núm. 20, Madrid.

- 📖 Bueno, E. (1992): *La globalización de la actividad empresarial de la internacionalización a la globalización de las actividades económicas*, Documentos IADE, núm. 23, Madrid.

- 📖 Bueno, E. (1993): *Characteristics of globalization*, Documentos IADE, núm. 34, Madrid.

- 📖 Bueno, E. (1993): *El crecimiento de la empresa: modalidades y estrategias*, Serie Principios de Organización y Sistemas, Documento numero 6, AECA, Madrid.

- 📖 Bueno, E. (1995): *La competitividad de la empresa: Un enfoque de organización y una referencia a España*, Dirección y Organización, número 13.

- 📖 Bueno, E. (1996): *Organización de Empresas: Estructura, procesos y modelos*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- 📖 Bueno, E., y Morcillo (1993): " *La dirección eficiente*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- 📖 Bueno, E. Y Rodríguez Antón, J.M. (1990): *La Banca del Futuro*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- 📖 Bueno, E., Morcillo P., y Rodríguez, J.M. (1995): *Management of Technology: Proposal for a Diagnosis Model*, Jornal of High Technology Management Research.
- 📖 Cardone, Clara (1995): *Mapfre un Sistema "Asegurado" de Éxito*, Madrid.
- 📖 Carmoy, H. (1988): *Strategie Bancaire, le Refus de la Derive*, Presses Universitaires de France.
- 📖 Chandler, Alfred D. (1962): *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- 📖 Channon, D.F. (1988): *Global Banking Strategy*, Chichester, John Wiley & Sons.
- 📖 Charbonnier, J. (1976): *Le Marketing en Assurance*, L'Argus, Paris.
- 📖 Daniel, Jean P (1994): *Les Enjeux de la Bancassurance*, Editions de Verneuil, Paris.

- 📖 Daniel, Jean P (1992): *La Bancassurance*, Editions de Verneuil, Paris.

- 📖 Díez de Castro, L. (1991): *Ingeniería Financiera: la gestión en los mercados financieros internacionales*, McGraw-Hill, Madrid.

- 📖 Dixit, A. y Nalebuff, B. (1991): *Thinking Strategically-The Competitive Edge In Business, Politics, and Everyday Life*, Norton, New York.

- 📖 Eliashberg, C., Couilbault, F. y Latrasse, M. (1995): *Les Grands Principes de L'Assurance*, L'Argus, Paris.

- 📖 Fainé, I. y Tornabel, R. (1992): *Una Nueva Forma de Hacer Banca*, Ariel, Barcelona.

- 📖 Gates, B. (1995): *The Road Ahead*, Penguin Books, USA.

- 📖 Glueck and Jauch (1987): *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill, New York.

- 📖 Godet, M. (1991): *De L'Anticipation à L'Action*, Manuel de Prospective et de Stratégie, Dunod, Paris.

- 📖 Grant, R. (1995): *Contemporary Strategy Analysis*, Basil Blachwell Inc. Cambridge. Mass..

- 📖 Goold, M. (1994): *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons, New York.
- 📖 Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- 📖 Hassel, Christian (1990): *Le Marketing Industriel Européen*, Les Éditions D'organisation, Paris.
- 📖 Higgins, J. y Vincze J. (1986): *Strategic Management and Organizacional Policy*, Cbs College Publishing.
- 📖 Yip, George, (1995): *Total Global Strategy-Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Business School Edition, California.
- 📖 Johnson, G. (1993): *Exploring Corporate Strategy*, Printice Hall, London.
- 📖 Jones, D.C. (1995): Internet Marketplace has Potencial for Insurance Industry, *National Underwriter Property & Casualty Risks & Benefits Management*.
- 📖 Lado, Nora C. (1996): Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos, Análisis empírico del sector asegurador español, *Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, núm. 31, Madrid.
- 📖 Liqueste, J. (1994): "Por el Camino de la Calidad Total", *Revista Actualidad Aseguradora*, diciembre.

- 📖 Macaigne, P. (1996): *Comment Vendre un Contrat Homme-Cle ?*, L'Argus, Paris.

- 📖 Makridakis, S.G. (1993): *Pronosticos, Estrategia y planificación para el siglo XXI*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.

- 📖 Maroto, J.A. (1994): *Estrategias Competitivas de las Entidades Financieras ante el Mercado Único y la Unión Monetaria*, *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº45.

- 📖 Martínez Martínez, M. Angel. (1994): *Organización y Estrategia en la Empresa Aseguradora en España*, Editorial Mapfre, Madrid.

- 📖 Martínez, Miguel M. Angel (1992): *La implantación de un sistema de controlling estratégico en la empresa*, *Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, núm. 8, Madrid.

- 📖 Mascareñas, J. (1995): *Renta Fija y Fondos de Inversión*, Pirámide, Madrid.

- 📖 Matthews, L. (1994): *Selling Life Assurance and Financial Products*, Management 2000, Oxon.

- 📖 Mckiernan, P. (1992): *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalization*, London.

- 📖 Michael Goold, Andrew Campbell, and Marcus Alexander (1994): *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- 📖 Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Printice Hall International, London.
- 📖 Mintzberg, H y Quinn J.B. (1991): *The Strategy Process, Concepts, contexts, cases*, Printice Hall International, London.
- 📖 Morcillo, P (1995): *La Innovación en la Empresa: Un Factor de Supervivencia*, AECA Documento N°7, Madrid.
- 📖 Morcillo, P (1991): *La Dimensión Estratégica de la Tecnología*, Ariel, Barcelona.
- 📖 Morcillo, P (1989): *La gestión de la I+D*, Editorial Pirámide, Madrid.
- 📖 Morcillo, P. (1994): *La Dimensión Estratégica de la Innovación: Una Cuestión de Prisma*, Dirección y Organización, núm. 9, Madrid.
- 📖 Morcillo, P (1997): *Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación :Un Enfoque de Competencias*, Editorial Civitas, Madrid.
- 📖 Natale, G. (1993): *Assicurazioni e Qualità Matrimonio Impossibili ?*, Fondazione Cesar (Quaderni n° 2).

- 📖 O'Brien, M. (1996): *Cyberspace Shopping Predicted to have Impact on Retail Industry*, *PR Newswire*.

- 📖 Ohmae, K. (1985): *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, New York.

- 📖 Owen, R. and Dynes, M. (1995): *The Times Guide to the Single European Market*, Times Books.

- 📖 Pearson, G. (1990): *Strategic Thinking*, Prentice Hall, London.

- 📖 Peters, Thomas and Waterman R. (1982): *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publishers, New York.

- 📖 Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, New York, Free Press.

- 📖 Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*, New York, Free Press.

- 📖 Porter, M. (1986): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.

- 📖 Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.

- 📖 Porter, M. (1996): *What is strategy ?*, Harvard Business Revue, november-december.

- 📖 Quintas, J.R. (1994): Tecnología y estrategia en la Banca de Fin de Siglo, *Papeles de Economía Española*, nº58.

- 📖 Requeijo, J. (1996): La globalización de los Mercados Financieros: Causas y Efectos, *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº53.

- 📖 Robert, M. (1993): *Strategy Pure & Simple*, Mcgraw-Hill, EE.UU..

- 📖 Rodríguez Antón, José Miguel (1992): *La innovación financiera en las entidades bancarias*, Documentos IADE, núm.25, Madrid.

- 📖 Rodríguez Antón, José Miguel (1992): *Alternativas estratégicas para la banca del futuro*, Documentos IADE, núm.30, Madrid.

- 📖 Rodrigues da Silva, M. (1994): Qualidade como Factor de Alavancagem de "Market Share para Cías de Seguros", Cuadernos de la Fundación MAPFRE ESTUDIOS publicado en Sao Paulo (Becas F.M.E.)

- 📖 Rumelt, R., Schendel, D. y Teece, D. (1994): *Fundamental Issues in Strategy*, A Research Agenda for the 1990's, Harvard Business School Press, Boston Mass..

- 📖 Santesmases, M. (1994): El marketing Financiero como Factor de Competitividad, *Papeles de Economía Española*, nº58.

- 📖 Siefe, M. (1996): Interactive Insurance Shopping is Here; Insurance on line on the World Web, *Business Wire*, January 30.

- 📖 Texeira, J.Q. (1992): *La Contabilidad de Gestión en la Medida y Control de los Costes de Calidad*, Tesis Doctoral, Facultad de CC.EE. y Empresariales de la Universidad de Extremadura.

- 📖 Thompson, A. y Strickland A.J. (1995): *Strategic Management, Concepts and Cases*, Irwin, USA.

- 📖 Thurow, L. (1992): *Head to Head*, William Morrow and Company, Inc..

- 📖 Vandermerwe, S. y Lovelock, C. (1994): *Competing Through Services-Strategy and Implementation*, Printice Hall.

- 📖 Vives, Xavier y Gual J. (1990): *Concentración Empresarial y Competitividad: España en la CEE*, Ariel.

- 📖 West, A. (1992): *Innovation Strategy*, Prentice Hall, London.

- 📖 Wilson, D.C. (1992): *A Strategy of Change*, Routledge, London.

- 📖 Witeside Ruth (1990): *Major Financial Institutions of Continental Europe*, Graham Trotman Ltd..
- 📖 Yoshimo, M.Y. y Rangan S. (1996): *Las alianzas estratégicas, Un enfoque empresarial a la globalización*, Ariel, Barcelona.
- 📖 Yip, G. (1995): *Total global strategy, Managing for worldwide competitive advantage*, Printice Hall, New Jersey.

PARTE QUINTA

CONCLUSIONES

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

9.1 PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LOS CAPÍTULOS

La investigación que hemos efectuado sobre el estudio del sector asegurador europeo y específicamente sobre el estudio de las ventajas competitivas de la Región Ibérica nos permite destacar las conclusiones que a continuación indicamos desglosadas por capítulos:

1- EL SEGURO Y LA ECONOMÍA

Como hemos apreciado en la introducción, existe una relación muy estrecha entre el comportamiento de la economía de los países y el negocio asegurador. O sea, cuando la economía de un país o región crece el consumo de seguros también crece y el contrario también se verifica.

En relación a los aspectos macro económicos hay que poner en relieve que:

- España y Portugal han sufrido una crisis económica general que ya han superado (1992-1994).
- Existe una fuerte dependencia del negocio asegurador del crecimiento de la economía como se demostró, a través del estudio del índice de densidad y de penetración del seguro.

Este crecimiento es el factor determinante del crecimiento de las primas y un factor básico en la planificación estratégica de una aseguradora.

Por otro lado, un análisis del consumo de seguros en función del PIB nos muestra tanto a través del índice de penetración como de la densidad que nuestros países se encuentran muy lejos de los niveles alcanzados por nuestros socios comunitarios, con excepción de Grecia, y que por eso, existe un potencial de crecimiento muy grande en el negocio asegurador en la Región Ibérica, como se ha comprobado en los últimos años.

2 - CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

El sector asegurador de la Región Ibérica estuvo funcionando durante décadas en un mercado cerrado y, en Portugal mayoritariamente en las manos del sector público, donde las palabras marketing y estrategia no existían, y solo con la entrada en la Comunidad Europea en 1986 y, con la consecuente apertura de los mercados se realizó la transformación en su funcionamiento, pasando de un mercado cerrado a un mercado totalmente liberalizado con el Mercado Único de Seguros iniciado en 1 de Julio de 1994.

Finalmente, la creación del Mercado Único en el ámbito de la Unión Europea posibilitó la creación espontánea de un Mercado Interno de ámbito Ibérico para las aseguradoras relacionadas con bancos y para aquellas pertenecientes a los grandes grupos aseguradores europeos.

Las compañías de la Región Ibérica, con excepción del Grupo Mapfre, no tienen capacidad de internacionalización y los movimientos de internacionalización de dichas compañías originarias de España e Portugal se limitan al intercambio entre España y Portugal y viceversa.

La caracterización del sector nos permite sacar algunas conclusiones sobre su situación actual y a partir de ahí determinar cuales son los factores que jugarán un papel fundamental en el futuro negocio asegurador.

Hemos comprobado que el sector tiene una dependencia muy grande de la actividad económica, de los comportamientos sociológicos y educacionales de la población y, de manera especial, la creación del Mercado Único Interno de Seguros en el ámbito de la Unión Europea.

España alcanza una elevada tasa de empleo en el sector comparado con nuestros socios comunitarios que, de cierta forma, justifica los elevados gastos de gestión interna y como consecuencia de ellos la floja productividad del sector. Sin embargo, Portugal tiene una tasa de empleo menor pero elevados gastos de gestión interna debido a la menor dimensión del negocio y a su floja productividad.

Todos estos factores ejercerán una influencia muy grande en el desarrollo futuro del sector, en general, y en las entidades aseguradoras, en particular

En otro orden de cosas podemos destacar:

- El mayor peso del sector vida en el negocio asegurador Ibérico como consecuencia de la liberalización de la actividad financiera y de la creación de nuevos productos de cariz financiero.
- Las altas tasas de crecimiento del ramo vida y la estabilización de los ramos no vida como consecuencia del comportamiento de la economía en general.

Los factores identificados que condicionarán el futuro del sector en la Región Ibérica y sus estrategias, son los siguientes:

- Perdidas técnicas generalizadas
- Disminución de los tipos de interés
- Los nuevos productos financieros
- La "bancassurance"
- La brandassurance
- El aumento de la competencia interna e internacional
- La liberalización del mercado con las terceras directivas
- La crisis de los sistemas públicos de Seguridad Social

- Los elevados gastos de gestión internos
- El elevado numero de compañías
- La floja productividad
- Los distintos regímenes de tributación fiscal
- La mejora de imagen del sector.

3 - TAMAÑO Y CONCENTRACIÓN

Las mayores compañías españolas son más pequeñas que sus congéneres europeas pero bastante mayores que las portuguesas.

Los cinco mayores mercados de seguros son los de, Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Holanda, y las mayores entidades son las francesas.

En España, el sector presenta un elevado grado de fragmentación (las primeras diez empresas poseen 28% del mercado total) mientras que Portugal sustenta un elevado grado de concentración (las diez primeras aseguradores alcanzan el 66% de la cuota de mercado).

Un análisis de la concentración global en el sector en España nos permite ver que, sin considerar a Mapfre, todo el

mercado esta en manos de grupos extranjeros sea directa o indirectamente a través de asociaciones con bancos, como Generali/Central Hispano, Sun alliance/Argentaria y AXA/BBV

La mayor concentración de primas en vida se encuentra en los grupos aseguradores que poseen asociaciones con bancos, sea por participaciones accionarias u otras.

4 - RESULTADOS Y RENTABILIDAD DEL SECTOR

La rentabilidad del sector asegurador de la Región Ibérica posee algunas características comunes y otras distintas que identificamos a continuación.

- El beneficio bruto del sector en España es, en general cerca de diez veces superior al de Portugal en cuanto a volumen de negocio solo lo es cuatro veces. Diferencia, esta última, que es bastante más acentuada en el ramo de vida y en los ramos no vida donde es cerca de cinco veces superior.
- No existe una correlación aceptable estadísticamente entre los resultados brutos y el volumen de primas. Correlación que es positiva en España y negativa en Portugal.
- El sector en toda la Región Ibérica y en los dos ramos analizados presenta resultados técnicos negativos y estos son bastante más elevados en valores absolutos en Portugal a pesar del menor volumen de primas.

- La correlación existente entre los resultados técnicos y las primas es negativa en toda la Región y en todos los ramos teniendo que poner de relieve el hecho de que esta es del 98% en Portugal en el ramo de vida, lo que revela que estamos en presencia de seguros de vida que garantizan pagos ciertos al final de los contratos.
- Cuando se suman los ingresos financieros a los resultados técnicos el resultado total, el ramo de vida en España es siempre positivo mientras que el de no vida del 1988 al 1993 fue negativo.
- En Portugal, mismo con los ingresos financieros el resultado total fue negativo de 1988 al 1993 debido a los resultados negativos de los ramos no vida en esos períodos. Sin embargo, el ramo de vida fue siempre positivo.

Igualmente no existe una correlación aceptable entre los resultados técnico financieros y las primas y el grado obtenido en Portugal continua negativo.

Con la tendencia al descenso de los tipos de interés y a la perspectiva casi cierta de entrada de España y Portugal en la moneda única, nuestras entidades tendrán que continuar a hacer esfuerzos conducentes a la mejora de la productividad, pues no podrán continuar a trabajar con márgenes técnico negativos.

5 - ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA EN EL SECTOR

El sector asegurador en la Región Ibérica es solvente, en general, y presenta grados idénticos en los ramo vida y no vida resultantes de la tendencia verificada para calcular los mínimos.

Las reglas para el cálculo de la solvencia nos parecen desajustadas a la realidad actual, pues se calculan sobre la base de los datos estadísticos de la década de 40 y 50.

La constitución de los aglomerados financieros presenta problemas en el control de la solvencia pues no existe un órgano superior que sobrepase el control de los bancos y de las aseguradoras que funcionan por separado.

6 - PODER NEGOCIADOR DE LOS AGENTES FRONTERA

De los agentes frontera identificados, aquellos que ejercen un poder directo más fuerte en el sector son los clientes, los reaseguradores, las organizaciones de consumidores y los gobiernos, aunque los otros ejerzan una influencia más indirecta y más floja.

El poder de los clientes se manifiesta a través de la exigencia de más calidad de servicio, productos innovadores de acuerdo con sus necesidades, coberturas bien definidas, una mayor simplificación en las cláusulas contractuales y rapidez de respuesta.

Los reaseguradores, debido a su elevado grado de concentración y conocimiento del negocio asegurador a nivel internacional y global, constituyen una fuerza importante para cualquier aseguradora considerando, además, su función de diversificación de los riesgos aceptados.

Los gobiernos, a través de la política fiscal, han venido a funcionar y, específicamente en el ramo de vida, como agentes que no favorecen el desarrollo de ese ramo. Por el contrario, y debido a la falta de una política fiscal continuada de apoyo al ahorro, su papel ha contribuido a la mala imagen del sector.

Las organizaciones de consumidores en la defensa de los consumidores de seguros son un factor que preocupa cada vez más a las compañías, dadas sus consecuencias en la imagen de sus entidades. La figura del defensor del asegurado es un ejemplo de una iniciativa dirigida a este tema.

Los proveedores en la área de la informática una vez elegida una marca juegan fuerte a la hora de cambiar, pues los costes son bastante elevados.

Entre todas las organizaciones internacionales existentes, la Unión Europea es la que más interviene a través de su proceso liberalizador. Ante esta situación, las empresas aseguradoras deberán prestar una atención especial a las reglas del control de la solvencia del sector ya que los elevados valores en movimiento entre los conglomerados financieros obligan a fijar normas muy precisas.

De esta forma, la Unión Europea deberá fijar unas reglas de control sobre los conglomerados financieros dado que estos últimos mantienen unos elevados valores en movimiento.

Los propietarios van también a ejercer una fuerte presión como no lo habían hecho antes, en relación a las tasas de retorno esperadas de sus capitales invertidos.

7 - AMENAZAS COMPETITIVAS

La competencia internacional en el ramo de vida no presenta una gran amenaza pues este mercado tiene características financieras muy altas y son los grupos relacionados con el sector bancario que están en mejores condiciones de seguir manteniendo ventajas competitivas a través de la utilización de este canal.

En cuanto al futuro, podemos predecir grandes reestructuraciones y la consecuente desaparición de un gran número de compañías.

La entrada de los competidores multinacionales en nuestros mercados hizo transformar radicalmente el ranking de las aseguradoras en España, las cuáles a través de adquisiciones o de alianzas ocupan los primeros puestos en volumen de negocio. En relación a Portugal, estos grupos vienen adquiriendo una mayor importancia pero, debido al mayor grado de concentración existente, no es comparable con España.

Los nuevos productos y servicios aseguradores no presentan una gran amenaza porque los mismos son fácilmente copiados por los competidores, y la amenaza real proviene de la calidad del servicio a prestar al asegurado.

La entrada de la banca en el negocio de vida ha venido a presentar una gran amenaza, pero pudiéramos entenderla como conyuntural, pues el negocio realizado esta soportado en productos financieros y cuando las ventajas que se vienen presentando a favor de las aseguradoras disminuyan o desaparezcan, *este negocio dejará de existir o será bastante reducido.*

8 - ESTRATEGIAS ASEGURADORAS

Las estrategias de éxito resultarán de la combinación de las estrategias competitivas genéricas de Porter, con aquellas que definimos como específicas y complementarias.

Las estrategias de éxito en el sector asegurador ibérico han pasado, en general, por varias etapas, en función de las ventajas competitivas presentadas en cada momento por cada entidad.

Las estrategias de reestructuración se desarrollaron con el objetivo de reducir los costes e incrementar la diversificación o la segmentación. Las entidades las utilizaron como respuesta a los desafíos del Mercado Único Interno de Seguros y también por necesidad de adaptación y reestructuración interna.

Las de mantenimiento de posición competitiva, las líderes del mercado, antes de la apertura del mismo y con la entrada de nuevos competidores, tuvieron que reaccionar con el objetivo de mantener sus cuotas. Objetivo que se ha conseguido menos en España que en Portugal (con excepción de Mapfre en España).

Para las de crecimiento interno y externo, aquellas entidades que entraron en el mercado y las ya existentes, llevaron a cabo estrategias de internacionalización y alianzas para diversificar y segmentar u obtener economías de escala para reducir costes.

Las estrategias de calidad e imagen constituyen un criterio de diferenciación y de respuesta a la mayor exigencia de los tomadores de seguros que valoran cada vez más la calidad del servicio de la compañía en lugar del precio. Las de imagen porque el sector a los ojos de sus clientes no está bien considerado. Y debido a las relaciones entre el negocio asegurador en el ramo de vida con el seguro financiero hay que dar confianza a los tomadores de seguros.

Las estrategias complementarias de innovación y tecnología sirven de soporte a las anteriores. Las de innovación son importantes pero sus consecuencias a medio y largo plazo son muy reducidas, porque estas se copian muy rápido.

9.2 CONCLUSIONES GENERALES Y NUEVAS EXPECTATIVAS

Al igual que otros sectores, el sector asegurador ha empezado a responder a las nuevas exigencias de la demanda, ajustando sus productos a los riesgos y necesidades reales que se van planteando a sus asegurados actuales y potenciales.

El cambio incluye, como vimos en esta investigación, una transformación de las estructuras internas, tendente a un acercamiento al cliente a través de un mejor servicio y calidad.

Nos parece que el sector asegurador en la Región Ibérica afronta, entre otros problemas, uno serio en España que es su **fragmentación** y, como consecuencia de ello, se vuelve vulnerable a la competencia internacional.

Por el contrario, en Portugal, al ser un sector bastante **concentrado**, los grupos internacionales vienen tomando de una forma progresiva lugares importantes en términos de cuota de mercado.

Existen dos factores con gran repercusión en el sector: la creciente interrelación entre Banca y seguros (bancassurance) y el interés que las compañías extranjeras muestran por el mercado ibérico, principalmente por España, debido a su mayor dimensión.

El negocio de bancassurance, que viene siendo utilizado como terapia de mejora de la imagen del sector asegurador no

contribuirá en el futuro a modificar la mala imagen del sector. Dado que en el negocio de vida las primas únicas de largo plazo podrían doblar en siete años no será posible mantener tal situación en un contexto de tipo de interés que se encuentra a la baja.

La introducción de la moneda única, presentará algunos riesgos en el sector, como:

- En el ramo de vida: los seguros se verán afectados por una mayor competencia que la moneda única introducirá en el sector.
- En los seguros no vida: la reducción de los tipos de interés, que está provocando el proceso de convergencia, así como su mantenimiento en el tiempo, debe llevar a un cambio radical en el modo de realizar los negocios en estos ramos.
- Por consecuencia, en un entorno de estabilidad con bajos tipos de interés, el equilibrio técnico - financiero en los distintos ramos no vida, como el de automóviles, que se tiene como meta, no es compatible con menores ingresos financieros aunque tendrá de pasar por:

1. Incrementar las primas
2. Ejercer un mayor control sobre la siniestralidad (incluyendo la lucha contra la fraude).
3. Reducir los gastos de gestión interna y externa

Si el mayor control de la siniestralidad permite tomar medidas en ese sentido, el aumento de las primas nos parece, en cambio, más difícil debido a la mayor competencia existente. La reducción de gastos significa mayor y mejor productividad lo cual, en un entorno Euro, es decisivo para andar por la senda del equilibrio técnico.

No obstante, la elevada competencia no será plena si no se armonizar el sistema fiscal de las pólizas de seguros de vida. Esto limita la competitividad en la Región Ibérica, y, por eso urge la toma de medidas en el sentido de la armonización con nuestros socios europeos más avanzados.

La reducción de la deuda pública, uno de los criterios de convergencia, tendrá como consecuencia la disminución de la deuda pública al emitir por parte de los gobiernos. Esto generará dificultades a las aseguradoras, pues las posibilidades de inversión se reducirán.

Hay que reconocer que la intervención del sector bancario sobre el sector asegurador está impregnada de la idea de solidez de esas entidades. Es un desafío al que las aseguradoras puras tendrán que hacer frente, a través de la mejora de su solvencia y en consecuencia de su imagen.

La calidad de servicio y la buena imagen de la aseguradora serán factores determinantes en las motivaciones del cliente a la hora de elegir su compañía aseguradora y los productos más idóneos, radicando el factor de diferenciación en la calidad de servicio, pues la novedad de un producto es un factor con un impacto reducido.

El reducido tamaño de nuestras aseguradoras llevará a movimientos de concentración a través de fusiones y adquisiciones o la toma de control del mercado por parte de las multinacionales europeas del seguro como se ha venido verificando en periodos recientes.

Mirando el futuro, los cambios en el sector asegurador serán más acelerados debido a un conjunto de factores de conductores del cambio.

El primero, es *internet*. Dentro de un periodo de cinco a diez años, un significativo número de consumidores comprará sus seguros *on-line* desde sus casas u oficinas, generando un cambio profundo en los canales de distribución del seguro.

Internet no funcionará en las líneas de seguros industriales debido a su complejidad. Pero en los individuales como en los correspondientes a los de automóvil, hogar y seguros simples de capitalización en vida, ocuparán su lugar en mejores condiciones que la venta telefónica que tenderá a desaparecer.

El entorno de la era de la información en el sector de los servicios, como es el asegurador, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una entidad aseguradora para movilizar y explotar sus activos intangibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles.

El segundo, es la titularización del riesgo. Es el proceso que permite aceptar el riesgo (por ejemplo seguros de catástrofes) y convertirlo en instrumentos financieros, los cuales pueden ser cotizar en bolsa, como se viene haciendo desde 1992 en la bolsa de futuros de Chicago. La titularización afectará, en primer lugar, los reaseguradores de catástrofes, pero otros seguirán.

El tercero, es el crecimiento del *outsourcing* en el sector. Los aseguradores vienen recurriendo al *outsourcing* en algunas actividades no directamente relacionadas con sus negocios nucleares, pero en el futuro con el desarrollo de los sistemas de información es probable que eso se extienda a entidades externas a la entidad.

El cuarto, es la continuación de los bancos en la distribución de seguros. Decimos en la distribución, porque los bancos no son competidores directos debido a su falta de cultura aseguradora y a la hora de suscribir los riesgos el corredor o el agente informa mejor al cliente, y los prefieren, salvo en el seguro financiero en el que los bancos poseen claras ventajas. Por eso, se vienen desarrollando alianzas estratégicas entre bancos y aseguradoras.

El quinto y último, se refiere a la introducción de la moneda única, que hará que los "ganadores" en este mercado sean aquellos que persigan y logren alcanzar el objetivo de ser productores a bajos costes.

ANEXOS

ÍNDICE

I. Tasas de cambio evolutivas en el periodo de 1986-1995	405
II. Macromagnitudes principales	406
III. Principales normas de la unión europea en materia de seguros	407
IV. Relación de las cinco primeras aseguradoras de vida y no vida de cada país de la unión, ordenadas por volumen de primas datos de 1995.....	409
V. Relación de las cinco primeras aseguradoras de vida y las cinco de no vida de cada país de la unión, ordenadas por volumen de primas datos de 1995.....	413
VI. a XXI. Cuadros de apoyo de las matrices de correlación de los ramos Vida y no Vida y correlación general	417

ANEXO I*Tasas de cambio evolutivas en el periodo 1986-1995*

FECHA	USD/ECU	ECU/PTA	ECU/PTE
31/12/86	0.9343	141.289	159.393
31/12/87	0.7667	140.607	169.389
31/12/88	0.8525	132.869	171.693
31/12/89	0.8423	130.043	177.899
31/12/90	0.7293	131.063	183.200
31/12/91	0.7483	129.325	179.309
31/12/92	0.8275	138.420	177.345
31/12/93	0.8966	159.149	197.202
31/12/94	0.8151	161.461	195.174
31/12/95	0.7800	155.703	191.577

Fuente: Banco de España y Banco de Portugal

ANEXO II

Macromagnitudes Principales (%)

ESPAÑA	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
PIB (MMECUS)	229	257	302	346	383	424	426	382	400	446
TASA REAL VARIACIÓN	3,2	5,6	5,2	4,7	3,6	2,2	0,8	-1,0	2,1	3,0
INFLACIÓN	8,3	4,6	5,8	6,9	6,5	5,5	5,3	4,9	4,3	4,3 e
TASA DE PARO	20,8	20,1	19,5	17,3	16,3	16,3	18,4	22,7	23,9	22,9
AHORRO ECONOMÍAS DOMÉSTICAS (% RENTA DISP.)	11,01	8,43	9,0	7,84	10,18	11,32	9,81	12,78	10,39	12,28
TASAS DE INTERÉS	11,4	12,7	11,8	13,6	14,6	12,5	11,5	10,2	9,7	11,8
DEMANDA INTERNA	5,4	8,1	7,0	7,8	4,7	2,8	1,1	-3,6	1,1	3,2
FBCF (TASA VAR. REAL)	9,9	14,0	13,9	13,6	7,1	1,7	-3,9	-10,4	-0,5	8,4
CONSUMO PRIVADO	3,3	5,8	4,9	5,7	3,6	2,9	2,1	-2,3	0,8	1,8
CONSUMO PÚBLICO	5,4	8,9	4,0	8,3	5,6	5,4	3,8	1,6	-0,3	0,9
PORTUGAL										
PIB (MECUS)	28	31	35	40	47	63	73	69	85	82
PIB (TASA REAL VAR.)	4,3	4,7	5,4	5,4	4,2	2,2	1,5	-1,0	1,0	2,3
INFLACIÓN	11,7	9,4	9,7	12,6	13,5	11,4	8,9	6,5	5,2	4,1
TASA DE PARO	8,5	7,1	5,7	5,1	5,1	4,1	4,1	5,5	6,8	7,2
AHORRO ECONOMÍAS DOMÉSTICAS (% RENTA DISP.)	26,1	24,8	17,8	16,5	18,0	16,7	14,7	14,9	14,1	13,2
TASAS DE INTERÉS(DEUD.P)	15,5	14,0	13,0	13,0	14,3	15,1	13,4	9,1	8,2	8,1
DEMANDA INTERNA (T REAL)	7,3	9,8	8,4	3,5	5,2	4,0	4,5	-2,5	1,0	2,1
FBCF (TASA V. REAL)	10,9	15,1	15,2	6,0	6,6	2,8	5,6	-7,6	2,8	1,8
CONSUMO PRIVADO	5,5	5,0	6,3	3,3	5,0	5,2	4,6	-0,3	0,0	1,8
CONSUMO PÚBLICO	7,3	4,8	8,1	4,6	1,9	3,2	1,5	-1,7	1,5	2,5
UNIÓN EUROPEA (a)										
PIB (TASA REAL VAR.)	2,9	2,9	4,1	3,5	3,0	1,5	1,0	-0,5	2,8	2,6
INFLACIÓN	2,8	3,4	3,6	5,1	5,7	5,0	4,3	3,3	3,0	3,1

Fuente: Banco de España, Banco de Portugal, Dirección General de Previsión y Coyuntura de España, U.E. y INE de España y Portugal. a) Los datos de 1992 a 1995 se refieren a los 15 países.

ANEXO III

Normas de la Unión Europea en materia de seguros

MATERIA	NORMA	FECHA	ESPAÑA	PORTUGAL	OBSERVACIONES
REASEGURO AUTOMÓVILES	DIRECTIVA 64/225/CEE	25.02.64	RDL 1255 del 6/6/86		Establece libertad de establecimiento y prestación de servicios
	DIRECTIVA 72/166/CEE	24.04.72	RDL 447 del 10/1/86		Seguro obligatorio (carta verde)
	DIRECTIVA 84/5/CEE	30.12.83	RDL 1301 del 28/6/86	Dec-Ley 522/85 del 31/12	Fijación de cifras mínimas aseguradas. Creación Fondo Garant
	DIRECTIVA 90/232/CEE	14.05.90	Ley 30 del 8/11/95		Reforzar la protección de los asegurados.
	DIRECTIVA 90/618/CEE	08.11.90	Ley 30 del 8/11/95	Dec-Ley 352/91 del 20/9	Libre Prestación de Servicios.
NO VIDA	DIRECTIVA 73/239/CEE	24.07.73	Ley 33 del 2/08/84	Dec-Ley 98/72 del 7/4 Dec-Ley 188/84 del 5/6 Dec-Ley 85/86 del 7/5	Instaura la libertad de establecimiento.
	DIRECTIVA 73/240/CEE	24.07.73	RDL 1255 del 6/6/86 RDL 2021 del 22/8/86 LEY 21 del 19/12/90		
	DIRECTIVA 76/580/CEE	29.06.76			
	DIRECTIVA 88/357/CEE	22.06.88	Ley 30 del 8/10/80/7777	Dec-Ley 352/91 del 20/9	Instaura y regula la libertad de prestación de servicios.
	DIRECTIVA 92/49/CEE	18.06.92	Ley 30 del 8/11/95	Dec-Ley 102/94 del 20/4	Introduce el concepto de "licencia única"
	DIRECTIVA 95/26/CE	26.06.95	Ley 30 del 8/11/95		
	DIRECTIVA 79/267/CEE	05.03.79	Ley 33 del 2/8/84	Dec-Ley 85/86 del 7/5	Instaura la libertad de establecimiento.
	DIRECTIVA 90/619/CEE	08.11.90	Ley 21 del 19/12/90		Instaura y regula la libertad de prestación de servicios.
	DIRECTIVA 92/96/CEE	10.11.92	Ley 30 del 8/11/95	Dec-Ley 102/94 del 20/4	Introduce el concepto de "licencia única"
	DIRECTIVA 95/26/CE	26.06.95	Ley 30 del 8/11/95		
RESPONS CIV. PRODUCTOS	DIRECTIVA 85/374/CEE			Dec-Ley 383/89 del 6/11	
RESPONS CIVIL AG. VIAJES	DIRECTIVA 90/314/CEE			Dec-Ley 198/93 del 27/5	
COASEGURO COMUNITARIO	DIRECTIVA 78/473/CEE	30.05.78	RDL 1255 del 8/6/86	Dec-Ley 373/89 del 5/10	Implantar la libertad de prestación de servicios de coaseguro.

CUENTAS ANUALES	DIRECTIVA 91/674/CEE	19.12.91			Dec-Ley 102/94 del 20/4	Armoniza la normativa comunitaria sobre Cuentas Anuales.
MEDIACIÓN EN SEGUROS	DIRECTIVA 77/92/CEE RECOMENDACIÓN DE LA COMISIÓN 92/48/CEE	13.12.76 18.12.91		RDL 1300 del 28/6/86 Ley 9 del 30/4/92		Tuvo por objeto implantar las libertades de establecimiento y prestación de servicios en esta actividad.
COMITÉ DE SEGUROS	DIRECTIVA 91/675/CEE	19.12.91		-	-	Órgano de apoyo a la comisión.
COMPETENCIA	REGLAMENTO DEL CONSEJO 1534/91 REGLAMENTO DE LA COMISIÓN 3932/92	31.05.91 21.12.92		Directamente aplicable.	Directamente aplicable.	Prohíbe la cooperación que tenga por objeto limitar la libre competencia.

Fuente: Directivas CEE, Fundación MAPFRE Estudios y elaboración propia

ANEXO IV

Relación de las 5 primeras Aseguradoras de Vida y las 5 de No Vida de cada País de la Unión, Ordenadas por Volumen de Primas datos de 1995

	Grupos	ordenados por	volumen	de primas
Nº	PAÍSES	COMPAÑIAS	PRIMAS	RAMOS
1	Francia	CNP	12008	Vida
2	Francia	Predica	7959	Vida
3	Alemana	Allianz	5998	Vida
4	Alemana	Allianz	5149	No vida
5	Francia	UAP	5089	Vida
6	Francia	UAP	4763	No vida
7	Reino Unido	Prudential	4394	Vida
8	Francia	AGF	4003	Vida
9	Francia	AXA	3739	No vida
10	Francia	Groupama	3553	No vida
11	Francia	GAN	3537	Vida
12	Holanda	Nat.Nederland	3535	Vida
13	Reino Unido	Standart Life	3462	Vida
14	Francia	AGF	3165	No vida
15	Reino Unido	Equitable Life	2704	Vida
16	Alemana	Hamburg-Mannh.	2606	Vida
17	Alemana	DKV	2550	No vida
18	Reino Unido	Sun Alliance	2527	No vida
19	Reino Unido	Norwich Union	2315	Vida
20	Francia	GAN	2250	No vida
21	Alemana	Vereinte Krank	2236	No vida
22	Reino Unido	Scottish Wid	2116	Vida
23	Alemana	Gerling	2080	No vida
24	Reino Unido	General Accident	2056	No vida
25	Alemana	R + V	2028	Vida
26	Alemana	R + V	2013	No vida
27	Alemana	Volksfursorge	1995	Vida
28	Reino Unido	Royal	1992	No vida
29	Reino Unido	Comercial Union	1959	No vida
30	Alemana	Herold	1909	Vida
31	Holanda	Aegon	1884	Vida
32	Italia	Generali	1772	No vida
33	Reino Unido	Eagle Star	1732	No vida

34	Italia	INA	1427	Vida
35	Holanda	ACHMEA	1404	No vida
36	Italia	Assitalia	1356	No vida
37	Italia	Alleanza	1306	Vida
38	Italia	Sai	1278	No vida
39	Holanda	Acnmea	1239	Vida
40	Italia	RAS	1228	No vida
41	Holanda	Nat. Nederland	1205	No vida
42	Belgica	Fortis	1179	Vida
43	Italia	Generali	1152	Vida
44	Holanda	Fortis	1146	Vida
45	Suecia	Skandia	985	Vida
46	Belgica	Fortis	978	No vida
47	Belgica	Royale Belge	964	No vida
48	Suecia	SPP	936	Vida
49	España	Mapfre	932	No vida
50	Holanda	Interpolis	877	Vida
51	Dinamarca	PFA Pension	849	Vida
52	Italia	Lloyd Adriatico	841	No vida
53	Austria	Wr. Stadtische	817	No vida
54	Suecia	Skandia	816	No vida
55	Suecia	Folksam	780	No vida
56	Austria	Erste Allgemeine	742	No vida
57	España	Vida Caixa	740	Vida
58	Belgica	SMAP Pensions	733	Vida
59	Suecia	LF. Group	730	No vida
60	Dinamarca	Tryg-Baltica	724	No vida
61	Austria	Bundeslander	723	No vida
62	Holanda	Interpolis	707	No vida
63	Dinamarca	Danica	684	Vida
64	España	Euroseguros	675	Vida
65	Finlandia	Sampo	652	No vida
66	Holanda	Stad Rotterdam	645	No vida
67	Suecia	Trygg-Hansa	636	No vida
68	Belgica	Royale Belge	615	Vida
69	Suecia	Trygg-Hansa	603	Vida
70	Holanda	Fortis	598	No vida
71	Austria	Wr. Allianz	597	No vida
72	Italia	Fideuram Vita	582	Vida
73	Belgica	SMAP ADC	581	No vida
74	Irlanda	Irish Life	562	Vida

75	Suecia	AMF Pension	540	Vida
76	Belgica	ABB	506	No vida
77	Finlandia	Nova	492	Vida
78	Austria	Interunfall	490	No vida
79	Finlandia	Pohjola	478	No vida
80	Dinamarca	Cadan	474	No vida
81	Italia	RAS	454	Vida
82	Belgica	AGF/Assubel	451	No vida
83	España	Mut. Madrilena	443	No vida
84	España	Mapfre Vida	432	Vida
85	Dinamarca	Topdanmark	412	No vida
86	España	Winthertur	399	No vida
87	España	ASISA	398	No vida
88	Austria	Wr. Stadtische	390	Vida
89	Austria	Raiffeisen	386	Vida
90	Suecia	Folksan	383	Vida
91	Dinamarca	Kommunernes	363	Vida
92	España	Santa Lucia	357	No vida
93	Austria	Generali Leben	347	Vida
94	Suecia	AMF-Sjuk	347	No vida
95	España	Hercules Hisp.	340	Vida
96	España	Allianz Ras	339	Vida
97	Finlandia	Suomi-Salama	330	Vida
98	Dinamarca	Codan	314	Vida
99	Dinamarca	Trygg	310	Vida
100	Belgica	AGF/Assubel	293	Vida
101	Portugal	Tranquilidade	286	Vida
102	Dinamarca	Alm.Brand	278	No vida
103	Portugal	Imperio	262	No vida
104	Portugal	Fidelidade	260	No vida
105	Austria	Wustenrot	249	Vida
106	Austria	Bundeslander	246	Vida
107	Finlandia	Tapiola-Group	245	No vida
108	Portugal	Mundial Conf.	230	No vida
109	Portugal	Occidental Vida	227	Vida
110	Portugal	Tranquilidade	224	No vida
111	Belgica	Fidelitas/Omn.	212	Vida
112	Irlanda	New Ireland	210	Vida
113	Portugal	BPI Vida	209	Vida
114	Portugal	Bonança	209	No vida
115	Portugal	Fidelidade	201	Vida

116	Irlanda	Hibernian	175	No vida
117	Grecia	Interamerican	172	Vida
118	Dinamarca	Kgl. Brand	170	No vida
119	Finlandia	Y.Fennia	161	No vida
120	Finlandia	Kaleva	157	Vida
121	Irlanda	New PMPa	152	No vida
122	Irlanda	Friends Prov.	152	Vida
123	Irlanda	Norwich Union	133	Vida
124	Irlanda	Eagle Star	128	Vida
125	Finlandia	Tapiola	127	Vida
126	Finlandia	Stella	108	Vida
127	Grecia	Nat. Nederland	105	Vida
128	Portugal	Mundial Conf.	105	Vida
129	Grecia	Ethniki	102	No vida
130	Finlandia	Banks Mutual	95	No vida
131	Grecia	Ethniki	93	Vida
132	Irlanda	Sun Alliance	92	No vida
133	Irlanda	GRE	85	No vida
134	Irlanda	Church & General	85	No vida
135	Grecia	Alico	68	Vida
136	Grecia	Phoenix	46	No vida
137	Grecia	Astir	45	No vida
138	Grecia	Interamerican	43	No vida
139	Grecia	Agrotiki General	41	No vida
140	Grecia	Agrotiki	35	Vida

ANEXO V
Relación de las 5 primeras Aseguradoras de Vida y las 5 de No Vida de cada País ordenadas por volumen de primas - datos 1995

	VIDA			NO VIDA		
Nº	PAÍSES	COMPAÑÍAS	PRIMAS	PAÍSES	COMPAÑÍAS	PRIMAS
1	Francia	CNP	12008	Alemana	Allianz	5149
2	Francia	Predica	7959	Francia	UAP	4763
3	Alemana	Allianz	5998	Francia	AXA	3739
4	Francia	UAP	5089	Francia	Groupama	3553
5	Reino Unido	Prudential	4394	Francia	AGF	3165
6	Francia	AGF	4003	Alemana	DKV	2550
7	Francia	GAN	3537	Reino Unido	Sun Alliance	2527
8	Holanda	Nat. Nederland	3535	Francia	GAN	2250
9	Reino Unido	Standart Life	3462	Alemana	Vereinte Krank	2236
10	Reino Unido	Equitable Life	2704	Alemana	Gerling	2080
11	Alemana	Hamburg-Mannh.	2606	Reino Unido	General Accident	2056
12	Reino Unido	Norwich Union	2315	Alemana	R + V	2013
13	Reino Unido	Scottish Wid	2116	Reino Unido	Royal	1992
14	Alemana	R + V	2028	Reino Unido	Comercial Union	1959

15	Alemana	Volksfursorge	1995	Italia	Generali	1772
16	Alemana	Herold	1909	Reino Unido	Eagle Star	1732
17	Holanda	Aegon	1884	Holanda	ACHMEA	1404
18	Italia	INA	1427	Italia	Assitalia	1356
19	Italia	Alleanza	1306	Italia	Sai	1278
20	Holanda	Acnmea	1239	Italia	RAS	1228
21	Belgica	Fortis	1179	Holanda	Nat. Nederland	1205
22	Italia	Generali	1152	Belgica	Fortis	978
23	Holanda	Fortis	1146	Belgica	Royale Belge	964
24	Suecia	Skandia	985	España	Mapfre	932
25	Suecia	SPP	936	Italia	Lloyd Adriatico	841
26	Holanda	Interpolis	877	Austria	Wr. Stadtliche	817
27	Dinamarca	PFA Pension	849	Suecia	Skandia	816
28	España	Vida Caixa	740	Suecia	Folksam	780
29	Belgica	SMAP Pensions	733	Austria	Erste Allgemeine	742
30	Dinamarca	Danica	684	Suecia	LF. Group	730
31	España	Euroseguros	675	Dinamarca	Tryg-Baltica	724
32	Belgica	Royale Belge	615	Austria	Bundeslander	723
33	Suecia	Trygg-Hansa	603	Holanda	Interpolis	707

34	Italia	Fideuram Vita	582	Finlandia	Sampo	652
35	Irlanda	Irish Life	562	Holanda	Stad Rotterdam	645
36	Suecia	AMF Pension	540	Suecia	Trygg-Hansa	636
37	Finlandia	Nova	492	Holanda	Fortis	598
38	Italia	RAS	454	Austria	Wr. Allianz	597
39	España	Mapfre Vida	432	Belgica	SMAP ADC	581
40	Austria	Wr. Stadtische	390	Belgica	ABB	506
41	Austria	Raiffeisen	386	Austria	Interunfall	490
42	Suecia	Folksan	383	Finlandia	Pohjola	478
43	Dinamarca	Kommunernes	363	Dinamarca	Cadan	474
44	Austria	Generali Leben	347	Belgica	AGF/Assubel	451
45	España	Hercules Hisp.	340	España	Mut. Madrilena	443
46	España	Allianz Ras	339	Dinamarca	Topdanmark	412
47	Finlandia	Suomi-Salama	330	España	Winthertur	399
48	Dinamarca	Codan	314	España	ASISA	398
49	Dinamarca	Trygg	310	España	Santa Lucia	357
50	Belgica	AGF/Assubel	293	Suecia	AMF-Sjuk	347
51	Portugal	Tranquilidade	286	Dinamarca	Alm.Brand	278
52	Austria	Wustenrot	249	Portugal	Imperio	262

53	Austria	Bundeslander	246	Portugal	Fidelidade	260
54	Portugal	Occidental Vida	227	Finlandia	Tapiola-Group	245
55	Belgica	Fidelitas/Omn.	212	Portugal	Mundial Conf.	230
56	Irlanda	New Ireland	210	Portugal	Tranquilidade	224
57	Portugal	BPI Vida	209	Portugal	Bonança	209
58	Portugal	Fidelidade	201	Irlanda	Hibernian	175
59	Grecia	Interamerican	172	Dinamarca	Kgl. Brand	170
60	Finlandia	Kaleva	157	Finlandia	Y.Fennia	161
61	Irlanda	Friends Prov.	152	Irlanda	New PMPa	152
62	Irlanda	Norwich Union	133	Grecia	Ethniki	102
63	Irlanda	Eagle Star	128	Finlandia	Banks Mutual	95
64	Finlandia	Tapiola	127	Irlanda	Sun Alliance	92
65	Finlandia	Stella	108	Irlanda	GRE	85
66	Portugal	Mundial Conf.	105	Irlanda	Church & General	85
67	Grecia	Nat.Nederland	105	Grecia	Phoenix	46
68	Grecia	Ethniki	93	Grecia	Astir	45
69	Grecia	Alico	68	Grecia	Interamerican	43
70	Grecia	Agrotiki	35	Grecia	Agrotiki General	41

ANEXO VIII

Cuadro de apoyo de la matriz de correlación del ramo Vida - Portugal - página 139

RAMO VIDA	PORTUGAL								
Regression Statistics									
Multiple R	0,334449633								
R Square	0,111856557								
Adjusted R Square	0,000838627								
Standard Error	528,5603088								
Observations	10								
ANOVA									
	df	SS	MS	F	Significance F				
Regression	1	281486,4	281486,4	1,007553977	0,344880633				
Residual	8	2235008	279376						
Total	9	2516494,4							
Coefficients		Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%	
Intercept	810	278,49545	2,908485579	0,01963462	167,7879254	1452,212075	167,7879254	1452,212075	
X Variable 1	-26	25,90235117	-1,003769883	0,344880633	-85,73096755	33,73096755	-85,73096755	33,73096755	

ANEXO X

Cuadro de apoyo de la matriz de correlación del ramo Vida - España - página 142

RAMO VIDA	ESPANA								
Regression Statistics									
Multiple R	0,27742213								
R Square	0,076963038								
Adjusted R Square	-0,038416582								
Standard Error	74,84869195								
Observations	10								
ANOVA									
	df	SS	MS	F	Significance F				
Regression	1	3736,986508	3736,986508	0,667041877	0,437727696				
Residual	8	44818,61349	5602,326686						
Total	9	48555,6							
Coefficients		Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%	
Intercept	-171,8097192	64,48471954	-2,664347777	0,028611907	-320,5118453	-23,1075931	-320,5118453	-23,1075931	
X Variable 1	-0,00771449	0,009445624	-0,816726317	0,437727696	-0,029496152	0,014067173	-0,029496152	0,014067173	

Cuadro de apoyo de la matriz de correlación del ramo Vida - España - página 151

674









BIBLIOGRAFÍA GENERAL

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- 📖 Ackoff, Russel (1970): *A Concept of Corporate Planning*, John Wiley and Sons, New York.
- 📖 *Actualidad Aseguradora* (1996): *Ranking de Primas Totales 1995*, Madrid.
- 📖 Aczel, A.D. (1989): *Complete Business Statistic*, Irwin, Boston.
- 📖 Aeca, (1994): *La Contabilidad de Gestión en las Empresas de Seguros*, Documento 10, Madrid.
- 📖 Alcalde, E. (1994): *Las compañías de seguros como intermediarios financieros en la CE*, tesis doctoral, dirigida por J.A. Parejo y A. Calvo, Universidad Complutense, Madrid.
- 📖 *American Banker* (1996): *Banks Insurance Companies Operate in Diferent Spheres*, February 2.
- 📖 Annie France, Logez, (1991): *The Europe of Freedom of Establishment and Free Offering of Services, its Application to Insurance*, L'Argus, Paris.
- 📖 Ansof H. Igor (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- 📖 Arthur Andersen (1995): *New directions in finance, strategic outsourcing*, Economist Intelligent unit.

- 📖 Ashforth, T. (1988): *Increasing Competition between Banks and Life Insurance Companies*, International Journal of Bank Marketing, RR.UU..
- 📖 Axa- Befec Price Waterhouse (1994): *Gestion et Analyse Financière, L'Argus, Paris*.
- 📖 Badoc, M. (1990): *Banques et assurances*, Les éditions d'organization, Paris.
- 📖 Barallat, L. (1992): *La Banca Española en el Año 2000*, Ediciones de las Ciencias Sociales.
- 📖 Barnatt, C. (1995): *Cyber Business, Mindsets for a Wired Age*, John Wiley & Sons.
- 📖 Barroso, M.N.R.E. (1994): *Las Relaciones Banca-Seguros, Una Perspectiva desde el Sector Asegurador*, Centro de Estudios del Seguro, Madrid.
- 📖 Baumol, W.J. (1993): *Entrepreneurship, Management, and The Structure of Payoffs*, The Mit Press, Cambridge, Mass..
- 📖 Bengel, J.L. (1989): *Banque-Assurance - Choisir son Camp*, La Tribune de L'Assurance, Paris.
- 📖 Bienaymé, A. (1994): *L'Economie des Innovaciones Technologiques*, Puf, Paris.
- 📖 Bisch, M. (1991): *Assurance Banque - 2^{eme} génération*, L'Argus, Paris.

- 📖 Bisch, M. (1992): *La Diagonale de la Banque et de L'Assurance Vie*, L'Argus, Paris.
- 📖 Bisch, M. (1993): *La Médiatrice - Banque - Reassurance - L'intérêt du risque*, L'Argus, Paris.
- 📖 Bisch, M. (1995): *Le Risque Vie*, L'Argus, Paris.
- 📖 Boshi, E. (1989): *Propos d'un Bancassureur*, La Tribune de la Assurance, Paris.
- 📖 B.C.G. - Boston Consulting Group (1988): *Los mecanismos fundamentales de la competitividad*, Ed. Eada Gestión, Barcelona. (Traducción de la edición francesa (1980), editorial Hommes et Techniques).
- 📖 Boudy, J. (1990): *Assureurs, Banquiers, Grands Distributeurs: qui va a Gagner ?*, Management, Paris.
- 📖 Braddick, W.A.G. (1991): *Management for Bankers*, Butterworths, London.
- 📖 Briere, Jacques (1988): *Comprendre L'assurance Vie*, L'argus, Paris.
- 📖 Brigham E. y Gapenshi L. (1993): *Intermediate Financial Management*, Orlando.
- 📖 Bueno, E. (1994): *Curso Básico de Economía de la Empresa*" Ediciones Pirámide, Madrid.
- 📖 Bueno, E. (1996): *" Dirección Estratégica de la Empresa Metodología, Técnicas Y Casos"*. Ediciones Pirámide, Madrid.

-  Bueno, E. (1994): *La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica*, Documentos IADE, núm.35, Madrid.
-  Bueno, E. (1987): *Estrategias de innovación y creación de empresas*, Documentos IADE, núm. 9, Madrid.
-  Bueno, E. (1990): *La planificación estratégica: Experiencias internacionales*, Documentos IADE, núm. 20, Madrid.
-  Bueno, E. (1992): *La globalización de la actividad empresarial de la internacionalización a la globalización de las actividades económicas*, Documentos IADE, núm. 23, Madrid.
-  Bueno, E. (1991): *Organización flexible y gestión del cambio*, Documentos IADE, número 28, Madrid.
-  Bueno, E. (1993): *Characteristics of globalization*, Documentos IADE, núm. 34, Madrid.
-  Bueno, E. (1993): *El crecimiento de la empresa: modalidades y estrategias*, Serie Principios de Organización y Sistemas, Documento numero 6, AECA, Madrid.
-  Bueno, E. (1989): *La competitividad de la empresa española*, AECA, Madrid.

- 📖 Bueno, E. (1995): *La competitividad de la empresa: Un enfoque de organización y una referencia a España*, Dirección y Organización, número 13.
- 📖 Bueno, E. (1996): *Organización de Empresas: Estructura, procesos y modelos*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- 📖 Bueno, E., y otros (1990): *La empresa española: Estructura y resultados*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 2ª edición.
- 📖 Bueno, E. y Antón, José Miguel R. (1990): *La Banca del Futuro*, Madrid.
- 📖 Bueno, E., y Lamothe, P. (1984): *Dimension et rentabilité de la grande entreprise espagnole*, Revue d'Économie Industrielle, número 28.
- 📖 Bueno, E., y Morcillo, P. (1993): *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*, Editorial Mcgraw-Hill, Madrid.
- 📖 Bueno, E., y Morcillo (1993): *La dirección eficiente*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- 📖 Bueno, E., Morcillo P., y Rodríguez, J.M. (1995): *Management of Technology: Proposal for a Diagnosis Model*, Jornal of High Technology Management Research.
- 📖 Camp, R.C. (1996): *Benchmarking, La búsqueda de las mejores practicas de la industria que conducen a un desempeño excelente*, Panorama editorial, México.

- 📖 Campagne, C. (1961): *Minimum Standards of Solvency for Insurance*, OCDE.
- 📖 Cardone, Clara (1995): *Mapfre un Sistema "Asegurado" de Éxito*, Madrid.
- 📖 Carmoy, H. (1988): *Strategie Bancaire, Le Refus de la Derive*, Presses Universitaires de France.
- 📖 Carmoy, H. (1988): *Strategie Bancaire, Le Refus de la Derive*, Presses Universitaires de France.
- 📖 Carter, R.L. and G.M. Dickinson. (1992): *Obstacles to The Liberalization of Trade in Insurance*, Harvester Wheatsheaf, London.
- 📖 Castelo, J. y Guardiola, A. (1992), *Diccionario Mapfre de Seguros*, Editorial Mapfre, Madrid.
- 📖 Cea, (1991): *Vademecun de L'Opérateur en LPS Non-Vie*, Paris.
- 📖 Cea, (1995): *European Insurance in Figures*, Paris.
- 📖 Cea, (1996): *European Insurance In Figures*, Paris.
- 📖 Cecchini Paolo, (1988): *Votre Entreprise Face a 1992. Le Marché Unique Européen*, Les Éditions D'organisation.
- 📖 Chandler, Alfred D. (1962): *Strategy and Structure*, MIT Press. Cambridge, Mass..

- 📖 Channon, D.F (1988): *Global Banking Strategy*, Chichester, John Wiley & Sons.
- 📖 Chapel, Hill N.C. (1991): *Insurance Solvency Guarantees*, Stewart Economics.
- 📖 Charbonnier, J. (1976): *Le Marketing en Assurance*, L'Argus, Paris.
- 📖 Chassagne, Yvette (1992): *L'adaptation des Entreprises Françaises D'assurance a L'ouverture du Marché Européen dans le Secteur des Risques D'entreprises*, Conseil Economique et Social, Paris.
- 📖 Clifford Chance, (1990): *Insurance in the EEC- The European Communitys Programe for a New Regime*, Lloyd'S of London Press Ltd, London.
- 📖 Clifford Chance, (1992): *Insurance 1992*, London.
- 📖 Comisión de las Comunidades Europeas (1993): *Livro Branco, Crecimiento, Competitividad, Empleo*, Bruselas, CEE.
- 📖 Commission of European Comunities (1989): *Création D'Un Espace Financier Européen*, Office des Publications Officielles de la CEE.
- 📖 Commission Of European Comunities (1993): *The Internal Market -Situation as at 1st January 1993*, Brussels.
- 📖 Coult, H. (1992): *Management in Banking*, Pitman Publishing.

- 📖 Cummins, J. David and Derrig, Richard A. (1989): *Financial Models of Insurance Solvency*, Kluwer Academic Publishers, Massachusets.
- 📖 Cummins, J. David and Derrig, Richard A. (1993): *Classical Insurance Solvency*, Kluwer Academic Publishers, Massachusets.
- 📖 Cummins, J. David and Derrio, Richard A. (1991): *Managing The Insolvency Risk of Insurance Companies*, Kluwer Academic Publishers, Massachusets.
- 📖 Cummins, J. David y Tennant J. Lamm. (1993): *Financial Management of Life Insurance Companies*, Kluwer Academic Publishers, Massachusets.
- 📖 Daniel, Jean P. (1992): *La Bancassurance*, Editions de Verneuil, Paris.
- 📖 Daniel, Jean P (1994): *Les Enjeux de la Bancassurance*, Editions de Verneuil, Paris.
- 📖 Dessal René (1988): *Demain l'Assurance*, Securitas, París.
- 📖 Díez de Castro, L. (1991): *Ingeniería Financiera: La Gestión en los Mercados Financieros Internacionales*, McGraw-Hill, Madrid.
- 📖 Dirección General de Seguros, Memorias de 1986 a 1995.

- 📖 Dixit, A. y Nalebuff, B. (1991): *Thinking Strategically-The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, Norton, New York.
- 📖 Drucker, P.F (1993): *La Sociedad Poscapitalista*, Apóstrofe, Barcelona.
- 📖 Economist, The, (1990): *Insurance in a Changing Europe 1990-1995*, London.
- 📖 Eliashberg, C., Couilbault, F y Latrasse, M. (1995): *Les Grands Principes de L'Assurance, L'Argus, Paris*.
- 📖 Européenne, 3e Édition, Collection L'argus, 1989-1990.
- 📖 Fainé, I. y Tornabel, R. (1992): *Una Nueva Forma de Hacer Banca*, Ariel, Barcelona.
- 📖 Fontela, E. (1995): *Los Ciclos Económicos en la Economía Moderna*, Fundación Argentária, Serie Grandes Cuestiones de la Economía, núm. 1, Madrid.
- 📖 Gates, B. (1995): *The Road Ahead*, Penguin Books, USA.
- 📖 *Gestión des Entreprises D'assurances (1989) (Mécanismes Économiques Et Financiers)*, Dunod, Paris.
- 📖 Glueck And Jauch (1987): *Strategic Management and Business Policy*, Mcgraw-Hill.
- 📖 Godet, M. (1991): *De L'Antecipation a L'Action, Manuel de Prospective et de Stratégie*, Dunod, Paris.

- 📖 Goold, M. (1994): *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons, New York.
- 📖 Goold, M. (1994): *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons, New York.
- 📖 Granado, Frédérique, *Les Grands de L'assurance Européenne*, Collection Argus, 1989-1990, Paris.
- 📖 Grant, R. (1995): *Contemporary Strategy Analysis*, Basil Blachwell Inc. Cambridge. Mass..
- 📖 Guy Levie, (1992): *Droit Européen des Assurances*, Bruylandt, Brussels.
- 📖 Hagopian, M. y Laparra, M. (1991): *Aspects Théoriques et Pratiques de la Réassurance*, L'Argus, Paris.
- 📖 Hagopian, M. y Laparra, M. (1991): *Aspects Théoriques et Pratiques de la Réassurance*, L'Argus, Paris.
- 📖 Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- 📖 Hampton, John J. (1991): *Financial Management of Insurance Companies*, New Jersey.
- 📖 Harrari, J.C. y otros, (1976): *Le management dans l'assurance*, principes et pratique du Marketing en état-major et sur le terrain, L'Argus, Paris.
- 📖 Hassel Christian (1990): *Le Marketing Industriel Européen*, Les Éditions D'organisation, Juin.

- 📖 Helfert, E. (1987): *Techniques of Financial Analysis*, Irwing, Homewood.
- 📖 Higgins, J., and Vincze J. (1986): *Strategic Management and Organizacional Policy*, Cbs College Publishing.
- 📖 Inchausti Pérez, José M. (1992): *Seminario Sobre el Margen de Solvencia en la C.E.E. y en España*.
- 📖 Internacional Insurance Profiles, London, 1990.
- 📖 Jacquemin, A. (1989): *La nueva organización industrial*, Editorial Vicens-vives, Barcelona.
- 📖 Jobson, J.D. (1992): *Applied Multivariate Data Analysis*, Springer - Verlag.
- 📖 Johnson, G. (1993): *Exploring Corporate Strategy*, Printice Hall, London.
- 📖 Jones, D.C. (1995): Internet Marketplace has Potencial for Insurance Industry, *National Underwriter Property & Casualty Risks & Benefits Management*.
- 📖 Kieso, D.E. (1986) y J..J. Weygandt: *Intermediate Accounting*, New York.
- 📖 Kimball, S.L. y Pfennigstorf, W. (1978): *The Regulation of Insurance Companies in the United States and the European Comunities*, A Comparative Study, International Insurance Advisory Council.

- 📖 Kohn, Meir G. (1994): *Financial Institutions and Markets*, New York.
- 📖 Kohn, Meir G. (1994): *Financial Institutions and Markets*, New York.
- 📖 Kopcke, Richard W., y Richard E. Randall, (1991): *The Financial Conditions and Regulation of Insurance Companies*, Boston, Federal Reserve Bank Of Boston.
- 📖 Kul And The Ucl-Universid Catolique de Lovaine (1992): *The Europe of Insurance- The Directives of Third Generation*, Lovaine.
- 📖 L'Argus, (1996): *L'Anunuaire des Societes d'Assurances - Panorama 96, Paris*.
- 📖 *La Règlementation du Comportement des Monopoles et des Entreprises Dominantes un Droit Communautaire* (1977) De Tempel, Tempelhof.Brujas.
- 📖 Lado, Nora C. (1996): Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos, Análisis empírico del sector asegurador español, *Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, núm. 31, Madrid.
- 📖 Lamothe, P y Antonio, J.S. (1996): *SWAPS y Otros Derivados OTC en tipos de Interés*, McGraw-Hill, Madrid.
- 📖 Lamothe, Prosper (1993): *Opciones Financieras, Un enfoque fundamental*, McGraw-Hill, Madrid.

- 📖 Latorre Lloréns, Luis (1989): *Solvencia Dinámica y Teoría del Riesgo :Modelos y Aplicaciones*, Tesis Doctoral, Univ.Complutense, Madrid.
- 📖 Latorre Lloréns, Luis (1992): *Teoría del Riesgo y sus Aplicaciones a la Empresa Aseguradora*, Editorial Mapfre, Madrid.
- 📖 Linares, A.P (1996): *Auditoria de Cuentas de Entidades Aseguradoras*, Fundación Mapfre Estudios, Madrid.
- 📖 Linda, R. (1977): *Domination, Concurrence et Concentration des Marchés dans la Structure Industrielle de la Communauté. La Règlementation du Comportement des Monopoles et des Entreprises Dominantes en Droit Communautaire*, De Tempel, Tempelhof.Brujas.
- 📖 Liqueste, J. (1994): "Por el camino de la Calidad Total", Revista Actualidad Aseguradora, diciembre.
- 📖 Logez A.N. (1991) · *The Europe of Freedom of Establishment and Free Offering of Services, Its Application to Insurance*, L'Argus, Paris.
- 📖 Macaigne, P. (1996): *Comment Vendre un Contrat Homme-Cle?*, L'Argus, Paris.
- 📖 Makridakis, S.G. y otros (1992): *El Mercado Único Europeo*, MacGraw-Hill, Madrid.

- 📖 Makridakis, S.G. (1993): *Pronosticos, Estrategia y planificación para el siglo XXI*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.
- 📖 Manzanos, A. M. (1993): *La legislación española de seguros y su adaptación a la normativa comunitaria*, Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios, núm. 16, Madrid.
- 📖 Mapfre, Estudios (1990): *Manual de Introducción al Seguro*, Madrid.
- 📖 Mariniello, Lina Ferdinanda (1993): *La Solvibilità Nelle Imprese di Assicurazione*, Cedam, Padova.
- 📖 Maroto, J.A. (1994) El Proceso de Concentración de Bancos y Cajas de Ahorros en España, *Papeles de Economía Española*, nº58.
- 📖 Maroto, J.A. (1994): Estrategias Competitivas de las Entidades Financieras ante el Mercado Único y la Unión Monetaria, *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº45.
- 📖 Martín, V.G. (1994): *Rentabilidad y productividad de entidades aseguradoras*, Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios, núm. 22, Madrid.
- 📖 Martínez Martínez, M. Angel. (1994): Organización y Estrategia en la Empresa Aseguradora en España, Ed. Mapfre, Madrid.
- 📖 Martínez Martínez, M. Angel (1993): *Organización y Estrategia en la Empresa Aseguradora, El Ejemplo del Sector Asegurador en España*, Tesis Doctoral, Universidad De Alcalá De Henares.

- 📖 Martínez, Miguel M. Angel (1995): *Principales Rasgos y Tendencias de la Distribución del Seguro en el Mercado Español* (El Caso de la Vinculación Banca - Seguros), Verona.

- 📖 Martínez, Miguel M. Angel (1992): *La implantación de un sistema de controlling estratégico en la empresa*, Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios, núm. 8, Madrid.

- 📖 Mascareñas, J. (1995): *Renta Fija y Fondos de Inversión*, Pirámide, Madrid.

- 📖 Matthews, L. (1994): *Selling Life Insurance and Financial Products*, Oxon.

- 📖 Mckiernan, P. (1992): *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalization*, London.

- 📖 Michael Goold, Andrew Campbell, e Marcus Alexander (1994): *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

- 📖 Mintzberg, H. (1983): *Power In and Around Organizations*, Printice Hall International, London.

- 📖 Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Printice Hall International, London.

- 📖 Mintzberg, H y Quinn J.B.(1991): *The Strategy Process, Concepts, contexts, cases*, Printice Hall International, London.

- 📖 Mira Candel, Filomeno (1993): *Coyuntura Económica y Futuro*, Mesa Redonda.
- 📖 Mira Candel, Filomeno (1994): *Insurance In Spain In 1993*, The Best Review.
- 📖 Morcillo, P (1989): *La gestión de la I+D*, Editorial Pirámide, Madrid.
- 📖 Morcillo, P. (1991): *La Dimensión Estratégica de la Tecnología*, Ariel, Barcelona.
- 📖 Morcillo, P (1994): *La Dimensión Estratégica de la Innovación: Una Cuestión de Prisma*, Dirección y Organización, núm. 9, Madrid.
- 📖 Morcillo, P (1995): *La Innovación en la Empresa: Un Factor de Supervivencia*, Aeca Documento N°7, Madrid.
- 📖 Morcillo, P. (1997): *Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación :Un enfoque de Competencias*, Editorial Civitas, Madrid.
- 📖 Naimi, J.C. (1995): *Le Courtage d'Assurance*, L'Argus, Paris.
- 📖 Natale, G. (1993): *Assicurazioni e Qualità Matrimonio Impossibili ?*, Fondazione Cesar (Quaderni nº 2).
- 📖 Newman, W., Logan, J. y Hegarthy W. (1989): *Strategy, A multi-level, integrative approach*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.

- 📖 Nieto De Alba (1975): *Solvencia, Beneficio y Control de la Empresa Financiera*, «Conferencia Pronunciada el 6/11/75, y Editada por la Unión Nacional de Empresarios de Banca, Bolsa y Ahorro.
- 📖 Nobile D. (1995): *Le Contrôle de Gestion dans une Entreprise D'Assurance et de Réassurance*, Largus, Paris.
- 📖 O'Brien, M. (1996): *Cyberspace Shopping Predicted to have Impact on Retail Industry*, *PR Newswire*.
- 📖 OCDE (1995): *Insurance Solvency Supervision*, Paris.
- 📖 OCDE (1995): *Policy Issues In Insurance; Investment, Taxation, Insolvency*, Paris.
- 📖 Ohmae, K. (1985): *Triad Power, The Coming Shape of Global Competition*, New York.
- 📖 Otero, J.M. (1993): *Econometria. Series Temporales y Predicción*, Editorial AC. Madrid.
- 📖 Owen, R. and Dynes, M. (1995): *The Times Guide to the Single European Market*, Times Books.
- 📖 Palacios, J.F., y Maestro, J.L. (1992): *Manual de Contabilidad y Análisis Financiero de Seguros*.
- 📖 Pearson, G. (1990): *Strategic Thinking*, Prentice Hall.
- 📖 Peters, Thomas and Waterman R. (1982): *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publishers, New York.

- 📖 Pinnix, Marshall H. (1993): *Insurance in the United States: A Handbook for Professionals, Insurance and Reinsurance Research Group*, London.
- 📖 Porter M. (1980): *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- 📖 Porter M. (1985): *Competitive Advantage*, New York, Free Press.
- 📖 Porter M. (1986): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.
- 📖 Porter M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- 📖 Porter M. (1996): *What is strategy ?*, Harvard Business Review, november-december.
- 📖 Prieto, E. (1980): *Dimensión y Solvencia en la Empresa Aseguradora*, Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial (Cupe), Vol. Vi, Octubre, Pp.17-40.
- 📖 Prieto, E. (1988): *Modelo Actuarial en que se Apoya la Ley de Ordenación del Seguro Privado y su Reglamento*, en «Comentarios a la Ley de Ordenación ...» Madrid.
- 📖 Pulido, A. (1989): *Predicción Económica y Empresarial*, Editorial Pirámide, Madrid.
- 📖 Pulido, A. (1992): *Estadística y Técnicas de Investigación Social*, Editorial Pirámide, Madrid.

- 📖 Quintas, J.R. (1994): Tecnología y Estrategia en la Banca de Fin de Siglo, *Papeles de Economía Española*, nº58.

- 📖 Requeijo, J. (1996): La Globalización de los Mercados Financieros: Causas y Efectos, *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº53.

- 📖 Robert, M. (1993): *Strategy Pure & Simple*, Mcgraw-Hill, EE.UU..

- 📖 Rodrigues da Silva, M. (1994): Qualidade como Factor de Alavancagem de "Market Share para Cías de Seguros", Cuadernos de la Fundación MAPFRE ESTUDIOS publicado en Sao Paulo, (Becas F.M.E.).

- 📖 Rodríguez Antón, José Miguel (1990): *La Banca en España*, Editorial Pirámide, Madrid.

- 📖 Rodríguez Antón, José Miguel (1992): *La innovación financiera en las entidades bancarias*, Documentos IADE, núm.25, Madrid.

- 📖 Rodríguez Antón, José Miguel (1992): *Alternativas estratégicas para la banca del futuro*, Documentos IADE, núm.30, Madrid.

- 📖 Ross, Stephen, Westerfield R. y Jaffe J (1993): *Corporate Finance*, Chicago.

- 📖 Rumelt, R., Schendel, D. y Teece, D. (1994): *Fundamental Issues in Strategy*, A Research Agenda for the 1990's, Harvard Business School Press, Boston Mass..

- 📖 Vandermerwe, S. y Lovelock, C. (1994): *Competing Through Services*, Printice-Hall, London.
- 📖 Santesmases, M. (1994): El Marketing Financiero como Factor de Competitividad, *Papeles de Economía Española*, nº58.
- 📖 Schumpeter J. (1934): *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press.
- 📖 Servais, Dominique (1995): *Un Espacio Financiero Europeo*, Comisión Europea, Bruselas.
- 📖 Siefe, M. (1996): Interactive Insurance Shopping is Here; Insurance in line a on the World Web, *Business Wire*,january 30.
- 📖 Simonet, G. (1987): *Ratioscopie de L'Assurance*, Paris.
- 📖 Simonet, G. (1994): *La Comptabilité des Entreprises D'Assurance*, L'Argus, Paris.
- 📖 Simonet, G. (1996): *Le Plan Comptable des Assurance - Liste et Fonctionnement des Comptes*, L'Argus, Paris.
- 📖 Stewart Economics, Inc. (1988): Managing Insurer Insolvency, National Association of Insurance Brokers, New York.
- 📖 Suárez, J. L., Arias, A. y Fernández, T. (1996): *Benchmarking de la función financiera*, Macgraw-Hill, Madrid.

- 📖 Tapscott, D. (1996): *The Digital Economy - promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw Hill.
- 📖 Texeira, J.Q. (1992): *La Contabilidad de Gestión en la Medida y Control de los Costes de Calidad*, Tesis Doctoral, Facultad de CC.EE. y Empresariales de la Universidad de Extremadura.
- 📖 *The Economist* (1990): A Question of Balance, A Survey of American Insurance, 27 de octubre.
- 📖 Thompson A. y Strickland A.J. (1995): *Strategic Management, Concepts and Cases*, Irwin, USA.
- 📖 Thurow, L. (1992): *Head to Head*, William Morrow and Company, Inc..
- 📖 Tillinghast (1991): *Bank and Insurance Company Linkages in Europe*, London.
- 📖 UNESPA, Estadísticas de 1986 a 1994.
- 📖 Uriel, E. (1985): *Análisis de Series Temporales, Modelos Arima*, Editorial Paraninfo, Madrid.
- 📖 Uriel, E. (1995): *Análisis de Datos. Series Temporales y Análisis Multivariante*, Editorial AC, Madrid.
- 📖 Uzan, S. y Gruau, G. (1995): *Le Nouveau Plan Comptable de L'Assurance*, L'Argus, Paris.

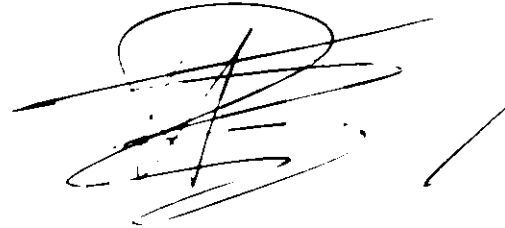
- 📖 Vallin, Gérard. (1986): *Gestión des Entreprises D'Assurances, Mecanismes Économiques et Financiers*, Paris.
- 📖 Vandermerwe, S. Y Lovelock, C. (1994): *Competing Through Services-Strategy and Implementation*, Printice Hall.
- 📖 Vives, Xavier y Gual J. (1990): *Concentración Empresarial y Competitividad: España en la CEE*, Ariel.
- 📖 West, A. (1992): *Innovation Strategy*, Prentice Hall, London.
- 📖 Wilson, D.C. (1992): *A Strategy of Change*, Routledge, London.
- 📖 Witeside Ruth (1990): *Major Financial Institutions of Continental Europe*, Graham Trotman Ltd.,.
- 📖 World Economic Outlook (1994): International Monetary Fund.
- 📖 Yip, George, (1995): *Total Global Strategy-Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Printice Hall, New Jersey
- 📖 Yoshimo, M.Y y Rangan S. (1996): *Las alianzas estratégicas, Un enfoque empresarial a la globalización*, Ariel, Barcelona.

Reunido el Tribunal Superior
de la fecha acordó
doctoral con la conce

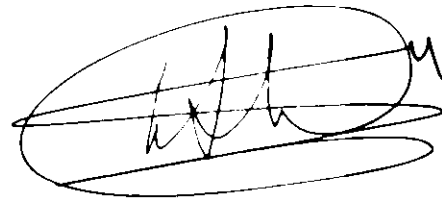
APTO CON CAUSA

Madrid, 1 de Diciembre

(Monte)

A large, stylized handwritten signature in dark ink, featuring a prominent loop and a long horizontal stroke.

Ramón

A handwritten signature in dark ink, enclosed within a large, oval-shaped loop.